

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Agenda ředitele základní školy v přípravném týdnu

School director's agenda on the preparatory week

Mgr. Petr Doubravský

Vedoucí práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Agenda ředitele základní školy v přípravném týdnu“ vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 14. 7. 2016

.....

podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za vedení této bakalářské práce, za cenné připomínky, které mi poskytl při zpracování této práce.

Zároveň chci poděkovat všem ředitelům škol ve Středočeském kraji, kteří byli součástí praktické části bakalářské práce, za jejich čas a ochotu se výzkumu účastnit.

V neposlední řadě poděkování patří i mé manželce za morální podporu a velkou trpělivost.

ANOTACE

Závěrečná bakalářská práce se zabývá přípravným týdnem ve škole. Jedná se o velmi důležité období pro zahájení školního roku a následný chod školy. Práce je zaměřena na ředitele základních škol a jejich činnosti v přípravném týdnu. Vychází z teoretické části, která pojednává o principech týdenního plánování, organizování, delegování a také time managementu. Nedílnou součástí je výzkumná část, ve které se jedná o vícečetnou případovou studii. Výzkumná část je zaměřena na analýzu a zjištění skladby a rozsahu jednotlivých činností ředitelů základních škol různých velikostí v přípravném týdnu. Tato práce přináší na základě analýzy časového snímku dne, rozboru dalších dokumentů a rozboru rozhovorů činnosti, kterými se ředitel základní školy v přípravném týdnu zabývá, resp. které činnosti jsou dále delegovány na jiné osoby. V neposlední řadě práce také přináší doporučení, jak efektivně naplánovat a rozvrhnout přípravný týden z pohledu ředitele základní školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

ředitel základní školy, přípravný týden, týdenní plánování, time management, časový snímek dne, delegování, kontrola

ANNOTATION

The final thesis deals with the preparatory week at school. This is a very important period for the start of the school year and subsequent operation of the school. This thesis is focused on the directors of elementary schools and their activities in the preparatory week. It is based on the theoretical part which deals with the principles of the weekly planning, organization, delegation and time management. The second part of the thesis research which is about a multiple case study. The research part focuses on the analysis and findings composition and scope of individual activities of directors at elementary schools of different sizes during the preparatory week. This thesis presents an analysis based on the daily time schedule, an analysis of documents, interviews and analysis activities of director of elementary school in the preparatory week, respectively, and which activities are further delegated to other persons. Finally, the thesis also provides recommendations on how to effectively plan and lay out a preparatory week from the perspective of the director of elementary school.

KEYWORDS

director of elementary school, preparatory week, weekly planning, time management, delegation, control

Obsah

TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Přípravný týden.....	9
1.1 Činnosti v přípravném týdnu	9
2 Plánování	12
2.1 Denní plánování.....	12
2.1.1 Metody plánování dne.....	13
2.2 Týdenní plán.....	14
3 Delegování	16
3.1.1 Postup při delegování.....	17
3.1.2 Kontrola delegování.....	18
3.1.3 Delegování ve škole.....	19
4 Kontrola.....	20
4.1 Kontrolní činnost ve škole.....	20
5 Time management	22
5.1 Čas	22
5.2 Časové ztráty	23
5.3 Časový snímek dne	24
5.4 Eisenhowerův princip	26
5.5 Time management a ředitel školy.....	27
EMPIRICKÁ ČÁST	28
6 Výzkumné šetření.....	28
6.1 Cíl výzkumného šetření	28
6.2 Stanovení výzkumných otázek	28
6.3 Vymezení respondentů výzkumu	28
6.3.1 Respondent A	29
6.3.2 Respondent B	29

6.3.3	Respondent C	29
6.4	Výzkumné metody.....	30
6.5	Techniky sběru dat.....	31
6.6	Časový harmonogram výzkumu	31
6.7	Určení místa a času realizace	32
7	Analýza získaných údajů	33
7.1	Analýza časového snímku dne	33
7.1.1	Respondent A	33
7.1.2	Respondent B	36
7.1.3	Respondent C	38
7.2	Analýza seznamu činností ředitele základní školy (Atre, 2015)	40
7.2.1	Organizace výchovy a vzdělávání	40
7.2.2	Dokumentace školy.....	41
7.2.3	Pracovněprávní vztahy.....	42
7.2.4	Finance a majetek	43
7.2.5	BOZP a hygiena.....	44
7.3	Výsledky rozhovorů.....	45
7.3.1	Plánování přípravného týdne.....	45
7.3.2	Delegování v přípravném týdnu	46
7.3.3	Kontrola v přípravném týdnu	47
7.3.4	Time management ředitele v přípravném týdnu.....	47
8	Řešení výzkumných otázek	49
9	Závěr.....	51
10	Seznam použité literatury	52
11	Seznam příloh.....	54

ÚVOD

Přípravný týden ve škole je velmi specifické období v roce pro základní školy a jejich zaměstnance. Značná část přípravy na nový školní rok je kumulována do tohoto období, které se odehrává v posledních několika dnech v srpnu. V tomto specifickém čase neprobíhá vyučovací proces a všichni zaměstnanci školy se mohou věnovat celou pracovní dobu přípravě na školní rok. V přípravném týdnu probíhá mnoho úkonů, které je třeba správně zadat kompetentním osobám, správně koordinovat a v neposlední řadě také zkontrolovat, zdali jednotlivé činnosti byly vykonány v očekávané kvalitě či zdali vůbec byly vykonány.

Ředitel základní školy je v tomto období přetížen agendou, která má svá specifika vykonání právě pouze v tomto krátkém čase přípravného týdne. Činnosti, kterými se ředitel školy v přípravném týdnu zabývá, nejsou v odborné literatuře popsány. Okrajově se jimi zabývá v časopise Řízení školy Kesner (2006, str. 11-14) či Puškinová (2014, str. 4-11). Odborné nakladatelství Atre vydalo publikaci nazvanou „202 dokumentů ředitele školy“ (2015), ve které lze také nalézt roční plán ředitele základní školy a s tím spojené činnosti, které je potřeba během roku z hlediska právního, vykonat.

Skladba kapitol v této bakalářské práci byla zvolena vzhledem k problematice, které se přípravný týden dotýká. Přípravný týden je velmi náročný na plánování, delegování činností a následnou kontrolu zadané práce. Na ředitele školy jsou také kladeny vysoké nároky z hlediska time managementu, proto se i tato kapitola objevuje v práci.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat, jaká je skladba a celkový rozsah činností ředitelů základních škol různých velikostí v přípravném týdnu a jejich komparace. Dílčím cílem bude zjistit, jak ředitel základní školy přípravný týden plánuje, které činnosti jsou ředitelem základní školy delegovány a na koho, a jak zadanou práci kontroluje. Na základě tématu bakalářské práce se tedy výzkumné otázky zabývají, jakým způsobem a kdy plánuje ředitel základní školy přípravný týden, kterými činnostmi se ředitel základní školy v rámci přípravného týdne zabývá. V neposlední řadě také jaké činnosti ředitel deleguje, na koho, a jak zadanou práci kontroluje.

Přípravný týden je velmi známý termín, který zná každý ředitel školy, pedagog, ale také i široká veřejnost. Přesto tématem přípravného týdne se nikdo moc nezabývá, resp. jak již bylo zmíněno, není příliš odborné literatury, která by se danou problematikou zabývala. Jakožto učitel základní školy jsem zažil přípravný týden pouze z pohledu učitele základní školy a na dvou školách, na kterých jsem působil, byl velmi rozdílný. Proto jsem si také toto téma vybral, jelikož jsem byl zvědavý, jak v případě mého budoucího působení na pozici ředitele základní školy přípravný týden vypadá právě z pohledu ředitele.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Přípravný týden

Jak již bylo zmíněno v úvodu, velká část přípravy na nový školní rok je soustředěna do přípravného týdne. Jedná se většinou poslední týden v měsíci srpen. Délka přípravného týdne se odvozuje od kalkulace dovolené, resp. studijního volna, které kantorům zbývá. Všichni zaměstnanci školy se mohou v tomto období věnovat přípravě na školní rok, jejich práce není ovlivněna vyučovacím procesem. Jedinou výjimkou mohou být opravné a rozdílové zkoušky, resp. zkoušky v náhradním termínu. Přípravným týdnem budeme dále v této práci rozumět období, které se odehrává převážně v posledním týdnu srpna, a ve kterém dochází v maximální míře k přípravě školy na nový školní rok z hlediska organizačního, materiálního a personálního.

1.1 Činnosti v přípravném týdnu

Kesner (2006, str. 11-14) uvádí, že přípravný týden začíná obvykle obsáhlou provozní poradou a pedagogickou radou, při nichž se řeší konkrétní naplánované úkoly, určují se termíny plnění a zaměstnanci se pověřují jejím plněním. Dále se také kontrolují a doplňují provozní pravidla do určité místnosti ve školských zařízeních a určují se kapacity místností, kde výuka probíhá nebo se žáci shromažďují (učebny, tělocvičny, posilovna, školní sportoviště apod.). V přípravném týdnu se také rozhoduje o dalších důležitých záležitostech v rámci chodu školy. Před poradou je doporučováno zpracovat plán akcí a činností na konec srpna a září nového školního roku tak, aby se mohly jednotlivé akce na poradě okomentovat. Vhodné je, aby plán měl charakter pracovních úkolů a příkazů, nejen předávání informací. Měsíční plány jsou pro vedení školy organizační normou. Z porady a rady se pořizuje zápis, který dostávají účastníci povinně k prostudování a k plnění zadaných úkolů.

Na uvedené porady většinou navazuje porada vedení školy s předsedy metodických sdružení (předmětových komisí). Výsledkem porady by mělo být zadání konkrétních úkolů, dopracování tematických plánů, organizace didaktické přípravy na výuku, metodická doporučení, účast členů na různých školeních a seminářích, rozložení činností mezi členy sdružení atd. Na těchto poradách je vhodná účast vedení školy a to z důvodu, že

některé činnosti sdružení je nutné standardizovat a začlenit do ročního plánu práce školy (např. sjednocení výukových nároků, sjednocování klasifikace, dohoda mezi ústním a písemným zkoušením, počet a témata prověrek, definování kmenového – základního učiva apod.).

Co se týče porady s třídními učiteli, jedná se převážně o diskusi nad výchovným plánem školy a plánem třídního učitele, který např. v obecné formě zpracuje ředitel školy či zástupci ředitele. Dále se také určují výchovné úkoly a úroveň vychovanosti žáků jednotlivých tříd v souvislosti s výchovnými cíli školy. Třídním učitelům je předána sjednocená dokumentace třídního učitele.

Příprava nového školního roku musí být plánovaná a organizovaná. Musí dosahovat výčet základních akcí a úkolů nutných pro bezproblémové zahájení a průběh nového školního roku. Organizováním rozumíme sestavení harmonogramu činností, jejich návaznosti, pověření zaměstnanců školy, stanovené termínu rozhodnutí, finanční zabezpečení výdajů jednotlivých akcí a kontrol (Kesner, 2006, str. 11-14)

Odborné nakladatelství Atre vydalo publikaci nazvanou „202 dokumentů ředitele školy“ (2015), ve které lze také nalézt roční plán ředitele základní školy a s tím spojené činnosti, které je potřeba během roku z hlediska právního, vykonat. Publikace rozděluje úkoly ředitele školy v měsíci srpnu následovně:

- Organizace výchovy a vzdělávání
- Dokumentace školy
- Pracovněprávní vztahy
- Finance a majetek
- BOZP a hygiena

Puškinová (2014, str. 4-11) se zabývá přípravným týdnem obecně. Zmiňuje, že příprava přípravného týdne představuje jak rozvržení času, tak ujasnění obsahu činností, které mají v daném čase proběhnout. Přehled úkolů je strukturován do kategorií:

- Plánování
- organizační informace pro zaměstnance, které souvisejí se vzděláváním a školskými službami,

- organizační informace pro zaměstnance, které souvisejí s pracovním poměrem,
- pracovněprávní záležitosti – noví zaměstnanci,
- pracovněprávní záležitosti – změny v případě stávajících zaměstnanců, informace pro žáky a rodiče,
- kontrola zajištění BOZ, BOZP, požární ochrany, dodržování hygienických předpisů.

Je zřejmé, že v některých případech se tyto položky mohou obsahově překrývat.

2 Plánování

„Plánování je první z pěti uvedených sekvenčních manažerských funkcí. Jde o činnosti, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů.“
(Vodáček, Vodáčková, 2013, 74)

„Plánování je nejlepší způsob, jak se dostat ze začarovaného kruhu neustálého delegování. Díky němu budete schopni vyřizovat věci včas, aby vůbec nedocházelo ke krizím, které bude potřeba hasit.“ (Knoblauch, 2012, 43)

Každý plán by měl přispívat k dosažení záměrů a cílů podniku. Proces plánování zahrnuje následující oblasti:

- Stanovení cíl, kterých chceme dosáhnout
- Stanovení činností, pomocí nichž chceme stanovené cíle dosáhnout
- Stanovení množství zdrojů, které budou potřebné k dosažení cílů
- Stanovení způsobu realizace plánu (Máchal, 2009, str. 83)

Plánování je velmi úzce spojené s kontrolou. Plánování není možné bez kontroly a naopak. Je nutné sledovat, zda neustále směřujeme k určenému cíli nebo jsme se od cíle odchýlili a co bylo příčinou této odchylky.

Knoblauch (2012, str. 45) uvádí základní pravidla plánování:

- žádné plánování nesmí být bez termínů
- nejvyšší zásadou plánování je vše písemně zaznamenat
- Veškeré své aktivity, úkoly a termíny si okamžitě poznačte do diáře nebo seznamu. Jen takto si v každé situaci uchováte dostatečný přehled a budete se moci soustředit na to podstatné.

2.1 Denní plánování

Je mnoho druhů plánování, která se převážně vymezují dle své délky. Jedná se o dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování. Mezi krátkodobá plánování patří týdenní, resp. denní plánování. Právě tato zmíněná krátkodobá plánování jsou v případě přípravného týdne ve škole relevantní.

„*Neplánujte si více než padesát procent času v rámci jednoho dne.*“ Daným plánování je pak možné získat volný prostor pro naléhavé a důležité úkoly, které mohou objevit nečekaně a které musí být bezpodmínečně vyřízeny. Hrozí zde pak, že se vystavíte nebezpečí, že každý den přesunete činnosti ze seznamu nevyřešených úkolů na den následující a budete z toho čím dál tím víc frustrováni (Brenner, 2008, str. 59)

Hanzelka (2009, str. 15) uvádí, že je velmi důležité zvážit publikování plánů v intervalu dnů. Krátkodobý plán je výčtem aktuálních úkolů s vymezením, koho se co týká, či odpovědností, termínem a případně kontrolou nebo vyhodnocením realizace. Prakticky se jedná o určitý rozvrh úkolů, pravidelných činností tak, aby nedošlo k zapomenutí určitého úkonu či úkolu. Jedná se o informace jako například termíny porad, pedagogických rad, schůzkách s rodiči, které vedoucí pracovník předkládá svým podřízeným ze svého diáře.

Nevýhod krátkodobého plánování je uváděno několik. Pokud plánujeme denně, máme omezený pohled, chybí odstup a ztrácíme ze zřetele důležité věci. Dochází pouze k soustředění na naléhavé činnosti. Pokud přeci jenom plánujeme denně denní plánování, vždy bychom si měli na konci předcházejícího dne udělat plán na následující den.

Je doporučeno několik tipů k lepšímu time managementu v rámci denního plánování:

- Udělat si každý večer denní bilanci provedených aktivit.
- Naplánuvat si následující den vždy již předchozí večer – udělat si přehled povinností a určit si priority jednotlivých činností
- Důležité činnosti naplánuvat na dobu, kdy je daný jedinec nejvíce výkonný
- Dopřát si malé přestávky, které posílí výkonnost.
- Zbavit se věcí, které okrádají jedince o čas (Brenner, 2008, str. 59)

2.1.1 Metody plánování dne

Lojda (2011, str. 49) uvádí, že plánovací procesy je nejlépe vztahovat k celému týdnu, a ne pouze k jednomu dni. Pokud jsou definovány cíle a ujasněné priority, je možné začít plánovat svůj čas. Nejprve je doporučeno se zamyslet nad úkoly, které vás čekají. Urgentní úkoly je vhodné delegovat. Na jeden pak není vhodné plánovat splnění více než desíti úkolů. Denně se doporučuje věnovat asi tři hodiny úkolům, které v rámci Eisenhowerova

principu (viz kapitola 5.4) vyplývají z kvadrantu I. a II. Zmíněné činnosti v těchto kvadrantech jsou urgentní a tedy i důležité. Dále pak minimálně jednu hodinu denně věnovat také úkolům z kvadrantů II. a III. Nejsou sice urgentní, ale mají větší význam. V neposlední řadě pak pro práci na úkolech III. kvadrantu je vhodné si vymezit alespoň tři čtvrtě hodiny. Jsou to úkoly, které sice nemají velký význam, ale je třeba je vyřídit ihned. Neplánujte si více jak 60% času. Vždy se najde dost rušivých elementů a nových úkolů, které je třeba udělat ihned.

Při plánování času si plnění jednotlivých úkolů naplánujte postupně. Nikdy nepracujte na několika úkolech naráz. Na konci pracovního dne se vždy zamyslete, co bude pro vás největší prioritou pro den následující. Tato priorita by se měla objevit na seznamu vašich priorit pro den následující.

2.2 Týdenní plán

Týden je chápán jako přirozená, uzavřená časová jednotka a většina lidí také myslí v pojmech týdnů. Týden je možné udržet v podvědomí a tak nevědomky pracovat a přemýšlet o nevyřešených úkolech, vymýšlet nové podněty a nápady.

Týdenní plánování přehlednější a jednodušší, zachovává souvislosti, nadhled, flexibilitu, prevenci. Nestresuje, vyvolává dobré pocity, dochází také k větší koordinaci týmové práce.

Plánování na úrovni týdne poskytuje dostatek času k umístění potřebných úkolů, více volných míst pro časové rezervy, ale také určitou flexibilitu k řešení krátkodobých nečekaných událostí a krizí, které přináší priority nejvyšší důležitosti a naléhavosti. Zároveň je ale týden stále dobře přehledný a lehce uchopitelný časový úsek.

Činnosti, s kterými se ředitel základní školy v přípravném týdnu potýká, musí být velmi dobře rozplánovány do celého „týdne“ tak, aby vše bylo zvládnuto v tomto krátkém časovém období, a škola mohla v září žáky opět přivítat důkladně připravena. Je několik doporučení, jak s plánováním v rámci týdne naložit. Vždy je vhodné si vytvořit plány jen na určitou část své pracovní doby. Zkušenosti ukazují, že by se mělo jednat zhruba o 60 % času. Zbývajících 40 % by se mělo vyhradit na nečekané záležitosti, především vyrušení či žrouty času, tak aby se celé plánování nevymklo z rukou. Zároveň se jedinec nemůže

dostat do takzvaných „úzkých“, když nějaký úkol zabere více času, než bylo původně myšleno (Knoblauch, 2012, str. 53)

Pacovský (2006, str. 195) uvádí ve své knize, že týdenní plánování nám přinese ztrátu stresu a frustrace z toho, když některý den něco nestihneme. Týden je možné vidět přehledně na obrazovce, na jednom papíře či v diáři. Jsme připraveni na krizové události. Můžeme vědět, co může být přesunuto, kde jsou rezervy. I naše mysl uvažuje v týdenních periodách, proto je týdenní plánování tou nejpřirozenější cestou.

Dobré plánování na úrovni týdne probíhá následovně:

1. Naplánujte si své nejdůležitější priority (A a B). Váš týdenní plán by měl být ale jen tak plný, aby v něm stále zůstával dostatek místa na méně důležité věci a časové rezervy (pravidlo 60:40)
2. Kolem těchto větších úkolů je třeba rozložit zbývající drobnější úkoly (C a D)
3. I tak se může stát, že se na některé úkoly v rámci vašeho týdne nedostane. Pokud k tomu však dojde, případně takzvaný „Černý Petr“ vždy na méně důležité záležitosti (Knoblauch, 2012, str. 53)

3 Delegování

Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Vše má svůj čas, proto je třeba chápat delegování jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se může projevit až po delší době. Delegování někteří autoři definují vcelku jednoduše jako proces pověřování řízených pracovníků odpovědností za pracovní aktivity.

V širším pojetí je chápáno delegování nikoli pouze jako předávání pravomocí, ale také jako určitý nástroj motivování a rozvíjení pracovníků. Delegování chápeme rovněž jako specifickou sociální aktivitu, která je založena na kvalitní formě komunikace manažera s podřízenými či kolegy.

Manažer musí neustále provádět analýzu vlastní práce z hlediska priorit, které vedou k dosahování cílů. Musí neustále prověřovat své odpovědnosti, zda je nezbytné si je ponechat, nebo je potřeba činnost delegovat. V tomto momentě se proces delegování potkává s řízením času a priorit. Pro analýzu priorit v práci manažera lze využít známou Eisenhowerovu metodu třídění priorit podle kritérií: důležitosti a naléhavosti (Cipro, 2009, str. 13-15).

„Delegace je výborným prostředkem personálního rozvoje. Získají se tím nové kompetence a kreativita, které jsou pro budoucnost podniku“ (Knoblauch, 2006, str. 78).

Delegování je jednou z technik, které umožňují manažerům, aby se plně soustředili na plnění podstatných úkolů, které jsou od nich vyžadovány. Delegování usnadňuje manažerovi, aby efektivně využíval svůj čas a pomocí techniky vedení lidí pak zvyšoval výkonnost svého týmu. Delegování je v některých případech o odvaze, o určitém tréninku podřízených, aby se naučili pracovat samostatně. S tím je samozřejmě spojena i důvěra v podřízené.

Delegování je proces, v kterém manažer předává úkol někomu jinému, aby jej vykonal. Je samozřejmostí, že současně musí docházet k udílení odpovídajících pravomocí a nastavování pravidel pro sdílení odpovědnosti. V konečném důsledku zůstává konečná odpovědnost za plnění úkolu pouze na manažerovi, který danou činnosti delegoval.

Cipro (2009, str. 60) ve své knize popisuje, které činnosti lze delegovat. Jedná se převážně o jednoduché úkoly a rutinní práce. V rámci Eisenhowerova principu se jedná o prioritu kategorie „C“. Dále pak lze delegovat úkoly, které nemá manažer v oblibě, ale jiný je může dělat rád.

Mezi úkoly, které manažer nemůže delegovat, patří zejména:

- Tvorba strategií a formulace strategických cílů
- Péče o rozvoj podřízených pracovníků, včetně jejich hodnocení a kontroly
- Úkoly, jejichž úspěšné splnění je založené na dlouhodobých nadstandardních osobních vztazích manažera
- Úkoly, kde se pracuje s důvěrnými informacemi
- Náročné úkoly, jejichž včasné a úspěšné splnění má pro danou organizaci klíčový význam
- Úkoly, které jsou vágní a obtížně strukturovatelné
- Úkoly, které jsou nadřízeným nebo předpisem přiděleny manažerovi

K hledisku důležitosti je potřeba poznamenat, že důležitost není míněna v absolutním slova smyslu, ale relativně ve vztahu k manažerovi. Tím je myšleno jeho kvalifikovanost, postavení, odpovědnost a časové vytížení.

Pokud je některý úkol klasifikován jako nedůležitý, resp. že důležitost úkolu není taková, že by ho musel manažer řešit sám, je možné daný úkol delegovat na někoho z podřízených. Úkol však i přesto je nutné splnit (Blažek, 2014, str. 185)

3.1.1 Postup při delegování

Lojda (2011, str. 65-66) dělí postup při delegování činností do těchto 5 oblastí:

1. Do první oblasti patří úkoly, které musí vyřizovat sám manažer.
2. Druhá oblast zahrnuje úkoly, které by sice měl vykonávat sám manažer, ale v důsledku jejich velkého rozsahu nebo časové tísně musí do jejich řešení vtáhnout více lidí.
3. Ve třetí oblasti jsou úkoly, které lze delegovat, a záleží na manažerovi, zda se k tomu odhodlá a přistoupí k delegování. Tento typ úkolů jsou sice podřízení schopni

zvládnout, ale obvykle k tomu potřebují další trénink nebo školení. Podřízení v této situaci také následně potřebují poměrně vysokou míru sledování (monitoringu), protože s úkolem nemusí mít dostatečné zkušenosti.

4. Čtvrtou oblastí jsou úkoly, které by manažer určitě měl delegovat. Existuje řada úkolů, jež mohou stejně kvalifikovaně vykonávat jeho podřízení. Jedná se o úkoly, které mohou být vyřízeny i za nepřítomnosti manažera a obvykle postačí, pokud podřízenému poskytneme dostatek informací a dat k vykonání úkolu.
5. Poslední, pátou oblastí jsou úkoly, které manažer musí delegovat v každém případě. Manažer by neměl vykonávat práci, jež patří k povinnostem jeho podřízených. Také by neměl vykonávat práci, jež patří k povinnostem jeho podřízených. Do páté oblasti patří také úkoly, které ostatní spolupracovníci umějí vykonat lépe a rychleji než sám manažer.

Cipro (2012, str. 60) popisuje postup při delegování následujícím způsobem:

- 1) Analýza práce
- 2) Plánování delegování
- 3) Volba vhodného kandidáta
- 4) Správný způsob předávání odpovědností
- 5) Podpora delegování
- 6) Kontrola výstupu delegované činnosti

3.1.2 Kontrola delegování

Manažer by měl nastavit systém reportování a stanovit termíny kontroly plnění cílů. Kontrolování provádí manažer buď sám, nebo deleguje kontrolování. Rozhodující je zjištění, zdali nedochází k nesouladu mezi plánem a realitou. Jako nejefektivnější se doporučuje nečekaná a namátková kontrola.

Pro efektivní kontrolu se osvědčila spíše neformální komunikace manažera s podřízeným, kdy se vedoucí rychle, byť neoficiální cestou, dozví o problému v plnění úkolů.

Účinnou kontrolu plnění delegovaných odpovědností představuje přímá účast manažera „v terénu“ nebo informace od spolehlivého zdroje. Takovým zdrojem může být podřízený kolega, který má manažerovu důvěru a informuje ho o skutečné situaci v týmu.

Manažer může také využít při kontrolování princip tzv. „řízení výjimkou“. Manažer sdělí svým podřízeným, že pokud není nic komentováno, je spokojený, vše je v pořádku, předpokládá se, že reálný stav odpovídá plánu a pracovníci mohou dále pokračovat v řešení dalších postupných cílů (Cipro, 2009, str. 70-71).

3.1.3 Delegování ve škole

Úkoly vhodné k delegování ve škole:

- Plánování a realizace kulturních a sportovních akcí, kurzů, výletů
- Správa kabinetů
- Výzdoba školy
- Hospitace (zástupci)
- Tvorba rozvrhů a jiné organizační záležitosti (dozory apod.)
- Inventarizace, nákupy materiálů

Částečně lze delegovat:

- Řešení stížností rodičů
- Některé ekonomicko-hospodářské otázky

Co rozhodně delegovat nelze:

- Vedení hodnotících rozhovorů
- Právní odpovědnost
- Uzavření pracovněprávních vztahů
- Smlouvy s jinými subjekty (Management, 2012, str. 21)

4 Kontrola

„Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací“ (Vodáček, 2013, str. 140).

Podstatou a posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původních záměrů, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim (Obst, 2006, str. 95).

Kontrolní činnost je součástí každého plánu. Kontrola se provádí ve čtyřech časových úsecích.

1. Kontrola zadání cíle – probíhá vždy na začátku procesu a sleduje, zdali jsou naplánované cíle uskutečnitelné. Současně při zadávání cíle dochází k ověřování, zda pracovník, který za plnění cíle odpovídá, správně pochopil zadání. Správné zadání cíle vyžaduje rozvinutou schopnost delegování.
2. První průběžná kontrola by měla probíhat přibližně po uplynutí první čtvrtiny času od zahájení prací na zadání. Slouží k ověření správného směru řešení. Prověřuje, zda zdroje, které byly na splnění zadání určeny, jsou dostatečné. Současně zjišťuje, zda pracovník odpovědný za dosažení cíle má veškeré prostředky a zdroje, které ke své práci potřebuje.
3. Druhá průběžná kontrola by měla proběhnout čtvrtinu času před termínem splnění úkolu. Opět se sleduje dostupnost zdrojů, ale především je zaměřena na kontrolu splnitelnosti úkolu včas a v podobě a kvalitě, která je vyžadována.
4. Závěrečná kontrola, která se soustřeďuje na konstatování splnění (popřípadě nesplnění) požadovaných cílů a analýzu dosaženého stavu s návrhem na další opatření a postup (Cipro, 2009, str. 70).

4.1 Kontrolní činnost ve škole

Kontrolní činnost ředitele školy je součástí systému řízení. Ředitel školy nese zodpovědnost za vytvoření a realizaci efektivních kontrolních mechanismů. Pokud deleguje kontrolní mechanismy, nezabývá se ale zodpovědností za kvalitu fungování dané oblasti, respektive za kvalitu výkonu kontroly dané oblasti.

Co se týče ekonomické kontroly, ředitel školy si musí nastavit systém a parametry kontroly podle rizik, která mohou manipulace s prostředky provázet. Pro kontroly z oblasti BOZP se doporučuje vzhledem k náročnosti smluvní řešení se specialisty.

System kontrolní činnosti je postaven na efektivní kontrole kvality lidských, materiálních, finančních a technologických zdrojů, tj. kvalita práce lidí, správa svěřeného majetku, jeho ochrany a efektivního využití, efektivity využívání a správy finančních prostředků, efektivity využívání a správy technologických zařízení apod.

Oblasti kontroly:

- Pedagogická oblast – pedagogická činnost a dokumentace
- Ekonomická oblast
- Provozní správní oblast
- Bezpečnost a ochrana zdraví, požární ochrana apod. (Hanzelka, 2009, str. 20-21)

5 Time management

5.1 Čas

Čas vyhrazený k práci nám nepřísluší úplně a beze zbytku. Jisté chvíle jsou ovládány někým jiným než námi. Slavíková (2003, str. 32-33) v této věci uvádí následující kategorie:

Čas ovládaný našim zaměstnavatelem:

Jedná se o čas, který je zadáván našim zaměstnavatelem. Je to čas například věnovaný tabulkám, anketám, průzkumům a různým zprávám, jež je třeba vyplnit a provést, a v neposlední řadě schůzí, jichž je třeba se zúčastnit. Tyto činnosti nelze obejít, nelze se jim vyhnout.

Čas ovládaný systémem:

Jde o veškerou náplň činnosti, kterou na nás škola vyžaduje. Jedná se převážně o každodenní žádosti administrativní povahy, náhlé vpády do naší kanceláře z důvodů nejrůznějších problémů, rozhodnutí, která jsou od ředitelů škol žádána, dopisy k vyřízení, a v neposlední řadě i konflikty, které je třeba řešit, respektive informace, jež je třeba poskytnout apod.

Čas, jež sami ovládáme:

Jde o čas, který trávíme podle svého výběru: čas kreativní a čas osobního rozvoje. Mělo by se jednat o čas nejdůležitější ze všech výše zmíněných. Skládá se ze dvou částí:

- a) Čas, který je třeba řešit s různými spolupracovníky, když nám svěřují věci, které by mohli udělat oni sami. Ředitel v určitých případech na sebe může brát problémy druhých, jimž se bude přednostně věnovat před svými vlastními úkoly. Ale nabízí se zde rada nejdůležitější – pokud nastane problém, který může podřízený pracovník vyřešit sám osobně, je na řediteli v těchto situacích, aby uplatnil delegování v plné, jelikož jeho čas je v tomto směru kolikrát přednější.
- b) Čas, který skutečně ředitel vlastní, během něhož může uskutečňovat to, co si vybral, že bude v následujících chvílích dělat. Jedná se o čas „životadárný“, během

něhož je možné si dobíjet vlastní baterie energie, těšit se ze svých manažerských činností, jako jsou: tvoření, inovování, plánování, organizování apod.

Struktura času, resp. pracovní doby:

Rituály – jsou to chvíle, kdy jednáme podle určitých ustálených a obvyklých konvencí, například ráno se navzájem zdravíme.

Rozptýlení (zábava) - jde o výměnu názorů na nejrůznější témata. Nelze však touto činností trávit dlouhý čas.

Činnost – jedná se o čas, během kterého ředitel vykonává konkrétní práci: administrativu, vyřizování pošty, odborná jednání, statistické přehledy, sestavování písemných materiálů a podkladů, příprava schůzí apod. Obvykle se jedná o zatěžkávací chvíle, kdy se ukáže, že ne všechno lze rychle, snadno a hladce vyřídit.

Důvěrnost - jsou to chvíle, v nichž se dělíme se svým nejbližším spolupracovníkem, kdy diskutujeme nad návrhy nebo přímo nad projekty, společně uvažujeme o profesních otázkách, obtížných záležitostech.

Ústraní (azyl) - je nezbytné pro správnou duševní hygienu. Na chvíli se izolujeme od ostatních. Dveře kanceláře jsou zavřené, telefon vyvěšen. Jsme sami se sebou samými. (Slavíková, 2003, str. 34-35)

5.2 Časové ztráty

Naplánujte jen určitou část své pracovní doby, podle zkušeností cca 60%. Zbýlých 40% byste měli nechat volných pro neočekávané události, především vyrušení a zloděje času (Knoblauch, 2006, str. 56)

Největší časové ztráty:

„papírování“ - doporučuje se zamezit hromadění papíru na pracovním stole, vyřizovat věci sami okamžitě nebo delegovat a poslat dál. Nejlepší varianta je nalézt určitou osobu, která dané papíry předem roztrídí (např. pracovní materiály třídit do složek a šanonů, samostatně evidovat pracovní materiály k podpisu apod.)

Odpor k delegování - jedná se prakticky o situaci, kdy se snažíme vše udělat sami

Neohlášené návštěvy

Styl otevřených dveří - tento styl není příliš doporučován. Studie ukázali, že ředitel při stylu otevřených dveří ztratí až 20% ze svého pracovního času. Dochází k takzvanému pilovému efektu, kdy manažerovi po každém vyrušení nějaký čas trvá, než se dostane zpět do pracovního režimu a začne opět pracovat naplno. V těchto případech se doporučuje pevná doba otevřených dveří, která jasně ukazuje na to, kdy je manažer připraven přijímat návštěvy.

Kategorické „NE“ - patří mezi asertivní techniky a mnoho lidí se obává, protože se domnívají, že se jedná o nekolegiální jednání a bude to považováno za nezdvořilé. Panuje zde obava, že by druhá strana mohla být uražena, a domněnka, že je předpokládán souhlas. Objevuje se zde také určitý pocit viny či strachu z toho, že dané „ne“ by mohlo ovlivnit oblibu.

Odkládání věcí - v těchto případech se projevují výčitky svědomí, dochází k výmluvám a mění se odsouhlasené dohody. Příčinou odsouvání je tendence se zabývat vykonáváním nepodstatných věcí. Tohle vše poté vede k tomu, že manažer není schopen dodržovat termíny. Mezi základní manažerské dovednosti patří umět rozeznat podstatné věci od nedůležitých.

Řešení problémů podřízených

Lojda, 2011, str. 50-51

5.3 Časový snímek dne

Časový snímek dne je pomůckou, která obecně napomáhá si uvědomit, kolik času věnujeme konkrétním činnostem. Pomocí časového snímku dne je možné odhalit časové ztráty během dne a dále zjistit, zdali byl den z hlediska času správně zorganizovaný.

Časový snímek pracovního času je vhodné a je doporučováno vztáhnout k celému týdnu. To proto, aby nedošlo k tomu, že na některé činnosti nezapomeneme. Dále je zapotřebí se zamyslet nad hodnocením činností, které vykonáváme. Ty je možné rozdělit do zhruba pěti kategorií:

- Činnosti, kterým bychom se mohli vyhnout.

- Činnosti, které by bylo možné delegovat.
- Činnosti, na které jsme vynaložili více času, než bylo zapotřebí.
- Činnosti, které jsme museli udělat sami.
- Činnosti, které vyplývají z organizace (porady, přesuny mezi pracovišti, cesty apod.)

Podle průzkumů využívání pracovního času se ukazuje, že plných 50% pracovní doby trávíme na poradách a schůzkách, psaním nebo čtením pracovních textů a podkladů, telefonováním či cestováním. Pouze 50% času nám tak zbývá na vlastní práci (Lojda, 2011, str. 42-43).

Časový záznam by nám měl pomoci ke zlepšení hospodaření se svým časem resp. jak si správně zorganizovat čas. Technika časového snímku spočívá ve sledování a zaznamenávání veškerých aktivit v určitém intervalu. Cílem je zjistit přehled, kterými činnostmi se jedinec během dne zabývá. Přináší nám informace, zda činnosti, které vykonáváme, jsou dostatečně efektivní.

Pro objektivní posouzení volíme obvyklý týden. Vynecháme týden, který se tomu běžnému vymyká (dovolená, služební cesta, inspekce ve škole apod.)

„Vypracovaný časový harmonogram by měl zahrnovat graficky vyjádřený přehled aktivit v čase, dále propočítané množství času věnovaného určitým aktivitám. V následné analýze by měly být identifikovány časové rezervy a žrouti času, zjištěny chybějící aktivity, uveden závěr a určitý návrh řešení.“ (Bedrnová, 2009, str. 53)

Metody zaznamenávání času nejsou tak podstatné, ale důležité je, že se záznam učiní v době události samé, a nikoli později podle paměti. Následně je vhodné provést analýzu činností. Doporučuje se vyhledat činnosti, které jsou neproduktivní a znamenají plýtvání s časem. Pokud nějaké činnosti nám připadají, že by se nic nestalo, kdybych je neudělal, tyto činnosti představují mrhání časem a nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu. Důležité pro vedoucího pracovníka je také si uvědomit a přijmout skutečnost, že v organizaci může existovat osoba, která je schopná minimálně stejně dobře, ne-li ještě lépe, určitý úkol splnit. V tomto případě je vhodné přesunout méně důležité úkoly na spolupracovníky. Nemusí se jednat o to „pravé“ delegování, ale o určité přesunutí činnosti natrvalo.

V neposlední řadě je dobré si někdy položit otázku, které činnosti znamenají pro mě samotného určitou časovou ztrátu (Drucker, 2002, str. 197-200)

5.4 Eisenhowerův princip

Eisenhowerův princip je velmi oblíbenou a efektivní pomůckou pro stanovení priorit. Někdy je také nazýván time management čtvrté generace. Principem Eisenhowerova principu je rozdělení činností na urgentní a důležité. Urgentní činnosti jsou takové, které je třeba udělat ihned. Namísto toho činnosti důležité jsou takové, které sice není zapotřebí udělat ihned, ale jsou rozhodující pro celkový výsledek.

Požadovaný poměr spotřeby času by měl být takový, že 80% času budete věnovat činnostem v kvadrantech I + II a 20% času budete věnovat činnostem v kvadrantech III + IV.

Reakce na kvadranty:

- I. Udělejte to ihned
- II. Činnost plánujte
- III. Udělejte to velmi rychle, popřípadě činnost delegujte
- IV. Činnost můžete odložit na později, popřípadě delegovat (Lojda, 2011, str. 47-48)

Cipro (2009, str. 60) popisuje Eisenhowerovu metodu jako třídění priorit podle dvou kritérií: důležitosti a naléhavosti:

- Nejdůležitější úkoly – priority „A“ – nemůžete příliš delegovat, ale musí se jim většinou věnovat sám. Vše důležité a naléhavé musí manažer řešit osobně a ihned. Většinou se jedná o krizové situace s nákladnými či nezvratnými důsledky.
- Priority „B“ jsou důležité, ale dají se odložit. Aby se tyto priority neposunuly věčným odkládáním mezi priority „A“, je třeba jejich řešení naplánovat a lze je i zčásti delegovat na kompetentní osoby.
- Priority „C“ jsou naléhavé, ale méně důležité. Tyto priority je vhodné delegovat. Manažer může některé vyřídit i sám, pokud ho baví a nezaberou příliš mnoho času.

- Ze čtvrté oblasti by se činnosti k manažerovi neměly dostávat, filtr v rámci organizace by měl být nastaven správně.

5.5 Time management a ředitel školy

Vzhledem ke komplexnosti školských zařízení, různorodosti zaměstnaneckých kategorií, jež jsou s nimi pracovně spojeny, stejně jako vzhledem ke skutečnosti, že činnosti ředitele školy se podstatným způsobem vztahuje k práci s lidským faktorem, je jeho služební čas rozdroben. Pracovní den ředitele je naplněn velmi různorodými momenty. Tyto činnosti jsou často krátké, některé jsou příjemné, druhé obtížné. Všechny tyto činnosti jsou ve stále se měnících kontextech, vyžadující často zaujímání postojů.

Aby ředitel školy lépe ovládal, řídil svůj čas, respektive byl k dispozici pro ostatní a samozřejmě i pro sebe, lépe se cítil ve svém profesionálním životě a vyhnul se zdravotním příhodám vyvolaným stresem, je nezbytné, aby sledoval způsob, jakým využívá času, jež má k dispozici (Slavíková, 2003, str. 53)

EMPIRICKÁ ČÁST

6 Výzkumné šetření

6.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem bakalářské práce je analyzovat, jaká je skladba a celkový rozsah činností ředitelů základních škol různých velikostí v přípravném týdnu a jejich vzájemná komparace. Dílčím cílem je zjistit, jak ředitel základní školy přípravný týden plánuje, které činnosti jsou ředitelem základní školy delegovány a na koho, a jak zadanou práci kontroluje.

6.2 Stanovení výzkumných otázek

Na základě tématu bakalářské práce byly zformulovány tyto výzkumné otázky:

- 1) Jakým způsobem a kdy plánuje ředitel základní školy přípravný týden?
- 2) Kterými činnostmi se ředitel základní školy v rámci přípravného týdne zabývá?
- 3) Jaké činnosti deleguje, na koho, a jak zadanou práci kontroluje?

6.3 Vymezení respondentů výzkumu

Do výzkumu byli vybráni ředitelé základních škol, které se nachází ve Středočeském kraji. Vzhledem k tomu, že se jedná o vícečetnou případovou studii, byli vybráni dle vybraných kritérií ředitelé tří základních škol.

V prvopočátku výzkumu bylo osloveno 12 ředitelů základních škol různých velikostí (od malotřídních s celkovým počtem do 100 žáků až po školy o celkové kapacitě v rozmezí 700 - 1000 žáků). Těchto 12 ředitelů bylo rozděleno do tří skupin podle velikosti škol:

- čtyři ředitelé základních škol vedli školy o velikosti od 70 žáků po 175 žáků
- čtyři ředitelé základních škol vedli školy o velikosti 312 žáků po 456 žáků
- čtyři ředitelé základních škol vedli školy o velikosti 633 žáků po 1018 žáků

Zapojení do samotného výzkumu poté přislíbili tři ředitelé základních škol. Jak již bylo zmíněno, činnosti ředitele ZŠ v přípravném týdnu se mohou velmi lišit u škol různých velikostí. Proto při výběru ředitelů rozhodovala právě velikost školy.

6.3.1 Respondent A

<i>Pohlaví:</i>	žena
<i>Věk:</i>	36 let
<i>Praxe ve vedení školy:</i>	2 roky
<i>Počet obyvatel v místě školy:</i>	1 100 (vesnice)
<i>Velikost školy:</i>	75 žáků, školní družina 60 žáků (1. Stupeň, 3 třídy)
<i>Počet zaměstnanců:</i>	8 - pedagogičtí pracovníci (4 na částečný úvazek) 1 – nepedagogičtí

6.3.2 Respondent B

<i>Pohlaví:</i>	muž
<i>Věk:</i>	42 let
<i>Praxe ve vedení školy:</i>	9 let
<i>Počet obyvatel v místě školy:</i>	16 000 (město)
<i>Velikost školy:</i>	355 žáků, škol. družina 120 žáků (1. a 2. stupeň ZŠ)
<i>Počet zaměstnanců:</i>	31 - pedagogičtí zaměstnanci 6 - nepedagogičtí

6.3.3 Respondent C

<i>Pohlaví:</i>	muž
<i>Věk:</i>	45 let
<i>Praxe ve vedení školy:</i>	3 roky
<i>Počet obyvatel v místě školy:</i>	30 000 (okresní město)
<i>Velikost školy:</i>	699 žáků ZŠ + 317 žáků MŠ, škol. družina 248 žáků (1. a 2. stupeň ZŠ + 4 detašovaná pracoviště MŠ)

Počet zaměstnanců:

79 (56 ZŠ+23 MŠ) - pedagogičtí zaměstnanci

41 – nepedagogičtí

6.4 Výzkumné metody

Pro výzkumné šetření byly použity metody kvantitativního výzkumu. V první fázi byla použita metoda zaznamenání časové snímku dne v průběhu celého přípravného týdne řediteli základních škol. Respondenti měli za úkol zaznamenávat během své pracovní doby činnosti, kterými se v průběhu dne zabývali. Vzhledem k časové náročnosti přípravného týdne, resp. jisté nepohodlnosti při zaznamenávání činností do záznamu časového snímku, byl zvolen záznam s půlhodinovým intervalem. S častějším zaznamenáváním (např. po 15 min.) respondenti nesouhlasili a z výzkumu by odstoupili. Následná forma předloženého archu zaznamenávání časového snímku dne (viz. příloha č. 1) byla již respondenty odsouhlasena a respondenti ocenili, že tato forma jim příliš nezasáhne do práce během dne.

V druhé fázi pak byl použit upravený seznam činností ředitele základní školy v měsíci srpen (viz. příloha č. 2) vydaného nakladatelstvím Atre (2015). Respondenti zaznamenávali, kterým činností se sami v průběhu přípravného týdne věnovali, případně které činnosti byly delegovány a na koho. Výsledky jsou vyjádřeny sloupcovými grafy a číselně v tabulkách.

V neposlední řadě pak byla použita metoda rozhovoru. S každým respondentem byl veden kategorizovaný rozhovor, ve kterém bylo postupováno dle předem připraveného normalizovaného systému otázek, a odpovědi byly zaznamenávány. Jednalo se o otevřené otázky, kdy bylo ponecháno zcela na dotazovaném, jak bude odpovídat a jak svou odpověď zformuluje. Odpovědi byly zaznamenávány v bodech, bylo-li třeba, odpovědi byly formulovány v plném znění. Byly připraveny okruhy otázek, které se vztahovaly k:

- Přípravě a plánování přípravného týdne
- Delegování činností v přípravném týdnu
- Kontrolní činnosti v přípravném týdnu
- Time managementu ředitele v přípravném týdnu

Součástí jsou i názory a postoje respondentů na řešenou problematiku, které byly během rozhovoru zaznamenány.

6.5 Techniky sběru dat

Vybraní ředitelé základních škol byli seznámeni o cílech bakalářské práce a požádáni, aby zaznamenávali své činnosti v průběhu přípravného týdne po půl hodinách do záznamového archu (viz. příloha č. 1). Jedná se o tzv. snímek dne, kdy vybraní respondenti vyplňují do časových kolonek své činnosti, kterými se daný den zabývali. Tyto záznamové archy spolu se záznamem delegovaných činností (viz. příloha č. 2) byly následně zaslány oskenované emailovou korespondencí. Snímky dne byly poté analyzovány a následně vytvořeny doplňující otázky na vybrané respondenty. Ze zaznamenaných časových snímků dne nebylo vždy patrné, proč a které činnosti byly prováděny, resp. proč určité činnosti nemohly být delegovány na jiné osoby a byly provedeny samotnými řediteli škol.

Techniky sběru dat byly zvoleny z důvodu již v minulosti úspěšně vyzkoušených metod (viz. časový snímek dne). Metoda rozhovor byla zvolena vzhledem k tomu, že se jedná o vícečetnou případovou studii a rozhovor v tomto případě má větší vypovídající hodnotu, než pokud by byl zvolen pouze dotazník. Samotné osobní setkání a následný rozhovor přinesl i mnoho dalších otázek a odpovědí, které nebyly připraveny, ale samotný respondent se o nich zmínil.

6.6 Časový harmonogram výzkumu

Vzhledem k tomu, že přípravný týden u základních škol se odehrává v posledních dnech v měsíci srpnu, musel být zvolen velmi krátký časový úsek sběru dat, který se odehrával pouze v období přípravného týdne. Po analýze časových snímků dne, resp. činností zaznamenaných respondenty, došlo k osobnímu setkání s účastníky výzkumu. Rozhovor u respondenta A trval přibližně 45 minut vzhledem k časovým možnostem. Rozhovor se odehrál během pracovní doby, delší trvání bohužel nebylo možné. Byla mi ale přislíbena případná telefonická konzultace v případě nejasností. U respondenta B rozhovor trval 1 hodinu a 15 minut, kdy respondent byl velmi sdílný a problematiku přípravného týdne se snažil vysvětlit a podrobně popsat i po samotném rozhovoru. V třetím případě u respondenta C rozhovor trval 2,5 hodiny, kdy jsme se dotkli problematiky odloučených

pracovišť vzhledem k tomu, že k samotné základní škole patří i 4 pracoviště mateřské školy, které nejsou součástí stavby ZŠ. Byl to velmi příjemný a podnětný rozhovor, který přinesl i jiný náhled na samotnou problematiku přípravného týdne.

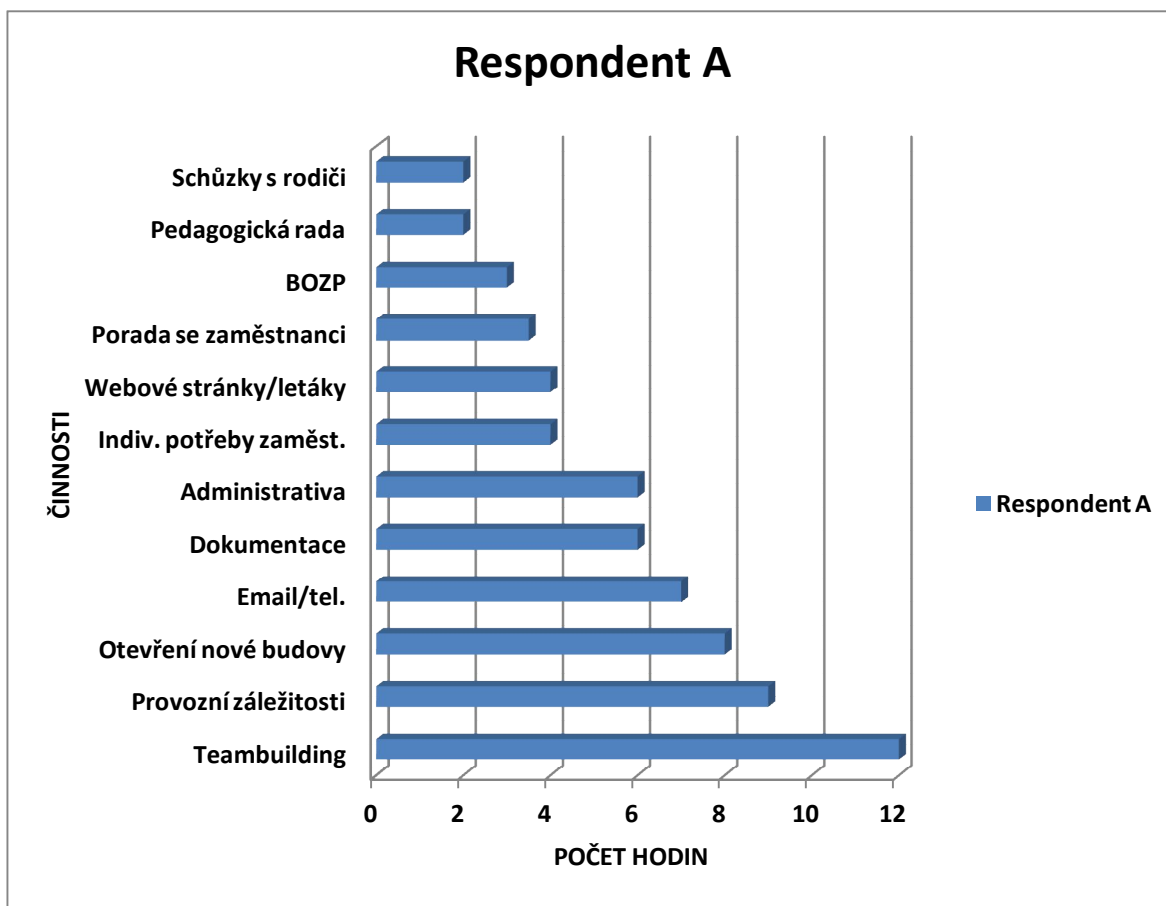
6.7 Určení místa a času realizace

Samotný výzkum probíhal na vybraných školách, kde došlo také ke sběru dat. Čas realizace byl omezen přípravným týdnem, který se odehrává v posledních dnech měsíce srpen. K osobnímu setkání po dohodě s účastníky výzkumu došlo v měsíci říjen. U respondentů A a B setkání proběhlo na školách, kde daní ředitelé škol působí. V třetím případě u respondenta C k setkání došlo v Praze v kavárně, kde poté odpovídal na doplňující otázky.

7 Analýza získaných údajů

7.1 Analýza časového snímku dne

7.1.1 Respondent A



ČINNOSTI	ČASOVÁ DOTACE (POČET HODIN)
Teambuilding	12
Provozní záležitosti	9
Email/tel.	7
Otevření nové budovy	6
Dokumentace	6
Administrativa	4
Indiv. potřeby zaměst.	4
Webové stránky/letáky	4
Porada se zaměstnanci	3,5
BOZP	3
Pedagogická rada	2
Schůzky s rodiči	2

Přípravný týden u respondenta A se konal v termínu 24. 8. – 31. 8. 2015 (tj. 5 dní). Respondent B zaznamenával své činnosti v průběhu své pracovní doby, která dle časového snímku pracovní dne byla od 8:30 do 16:30. Respondent poté zaznamenával své činnosti i dále o pracovní době, pokud bylo stále co řešit v rámci přípravy školy na nový školní rok. Proto reálná pracovní doba byla v několika případech překročena i o více jak 4 hodiny. První den byl určitým způsobem specifický, kdy celý pedagogický sbor odjel na teambuildingový jednodenní pobyt. Zde pak došlo nejen k volnočasovým aktivitám, ale také k diskusi ohledně své osobní vize do nového školního roku. Poté došlo k tvoření SWOT analýzy na školu a probírání dlouhodobého plánu (koncepční záměr školy) či dalších drobných úkolů. Po obědě pak následovala další pracovní chvíle, která se týkala těchto dokumentů: pracovní plán, čerpání FKSP, vnitřní platový předpis, DVPP, tvorba rozvrhů na další školní rok. Teambuildingová aktivita se také objevila v přípravném týdnu i 4. den, kdy celý pedagogický sbor slavil společně po pracovní době narozeniny kolegyně a následně strávili všichni čas v divadle na představení.

Druhou činností, které věnoval respondent A nejvíce času, byly různé provozní záležitosti. Jednalo se i tyto činnosti: řešení stavebních prací ve škole, úklid školy, organizace výdeje a převzetí klíčů, řešení prvního školního dne (výzdoba budovy, objednávka občerstvení), objednávka různého druhu zboží (např. i sanitární zboží), řešení instalace tabulí, přebírání zboží s fakturou (technická místnost se serverem - odškrtávání položek podle faktury a skutečného stavu), rozdělení učebnic, příprava informačních nástěnek pro rodiče (provozní řád školy, organizace školního roku, organizační informace ohledně družiny, zájmových kroužků, stravování, plateb apod.) a v neposlední řadě stěhování věcí z tříd a sborovny do dalších místností.

Řešení různých druhů telefonátů, resp. emailů byla činnost, která si v přípravném týdnu vyžádala třetí největší objem času. Otevření nové budovy, které se konalo poslední den přípravného týdne, zabralo celkově 8 hodin. Obnášelo např. vítání hostů (slavnostní otevření proběhlo ve dvou etapách), proslovy, prohlídku a následnou oslavu.

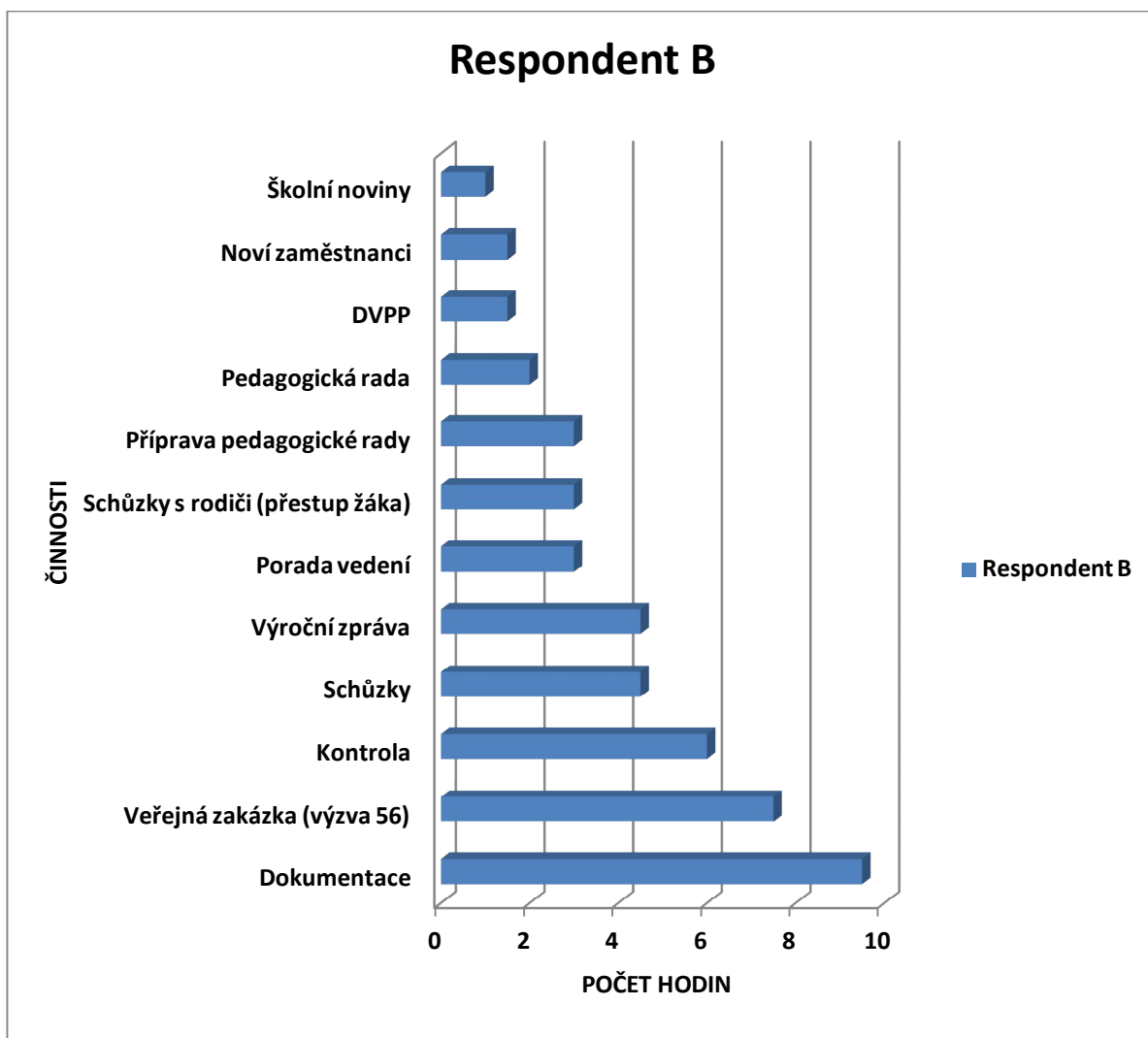
Dokumentaci a administrativě respondent A věnoval v přípravném týdnu šest, resp. čtyři hodiny. Jednalo o tyto činnosti: dokumentace – různé druhy smluv, platové výměry, náplně práce nových zaměstnanců, evidence pracovní doby zaměstnanců za měsíc srpen,

úprava učebního plánu, příprava žádostí o přestup, příprava informačních dokumentů pro rodiče první školní den, školní matrika (zanesení nových žáků, úprava dat stávajících žáků, převod dat do nového školního roku) a administrativa – úprava objednávek, fakturace (placení faktur, třídění faktur podle doby splatnosti), převod finančních prostředků, reklamace vadného zboží apod.

Řešení individuálních potřeb zaměstnanců spolu s řešením webových stránek zabralo po čtyřech hodinách v rámci přípravného týdne. Do kolonky práce na webových stránkách jsem také zařadil práci na vytvoření letáčků pro rodiče. Samotnému školení BOZP bylo věnováno 3 hodiny, kdy 2 hodiny zabralo samotné školení a poté 1 hodinu věnoval školitel řediteli školy, kde řešili označení hasicích přístrojů, resp. únikové cesty v nové budově školy.

Pedagogická rada byla zařazena až na třetí den přípravného týdne, kterou předcházely dvě porady s pedagogickými pracovníky školy ohledně konečného dotvoření různých druhů dokumentů či rozpracování plánu pedagogické rady (nebylo plně v kompetenci ředitele školy). Dvě hodiny v přípravném týdnu ředitel školy věnoval schůzkám s rodiči ohledně přestupu žáka na školu.

7.1.2 Respondent B



ČINNOSTI	ČASOVÁ DOTACE (počet hodin)
Dokumentace	9,5
Veřejná zakázka/výzva 56	7,5
Kontrola	6
Schůzky	4,5
Výroční zpráva	4,5
Porada vedení	3
Schůzky s rodiči (přestup žáka)	3
Příprava pedagogické rady	3
Pedagogická rada	2
Noví zaměstnanci	1,5
Školní noviny	1

Respondent B zaznamenával své činnosti v průběhu své pracovní doby, která dle časového snímku pracovní dne byla od 8:00 do 16:00. Přípravný týden se konal v termínu 24. 8. – 31. 8. (tj. 5 dní). Z grafu jasně vyplývá, že respondent B v přípravném týdnu věnoval nejvíce času úpravě dokumentů/dokumentace školy, do níž respondent B zařadil např. úprava školního řádu, pravidel hodnocení, studium legislativních změn, úprava ročního plánu práce, přípravu plánu kontrolní činnosti a plánu hospitací, plán DVPP, úprava pracovních náplní, pracovních smluv a platových výměrů.

Velkou část přípravného týdne také věnoval veřejné zakázce, která se týkala Výzvy 56. Jednalo se o tyto činnosti: příprava pro hodnocení veřejné zakázky, otevírání obálek, hodnocení nabídek, komunikaci s vítězným dodavatelem, zápis o posouzení a hodnocení nabídek. Výzvy 56 se také týkala příprava metodického listu pro učitele v rámci čtenářských dílen, resp. elektronická korespondence s firmami ohledně zajištění zahraničních pobytů.

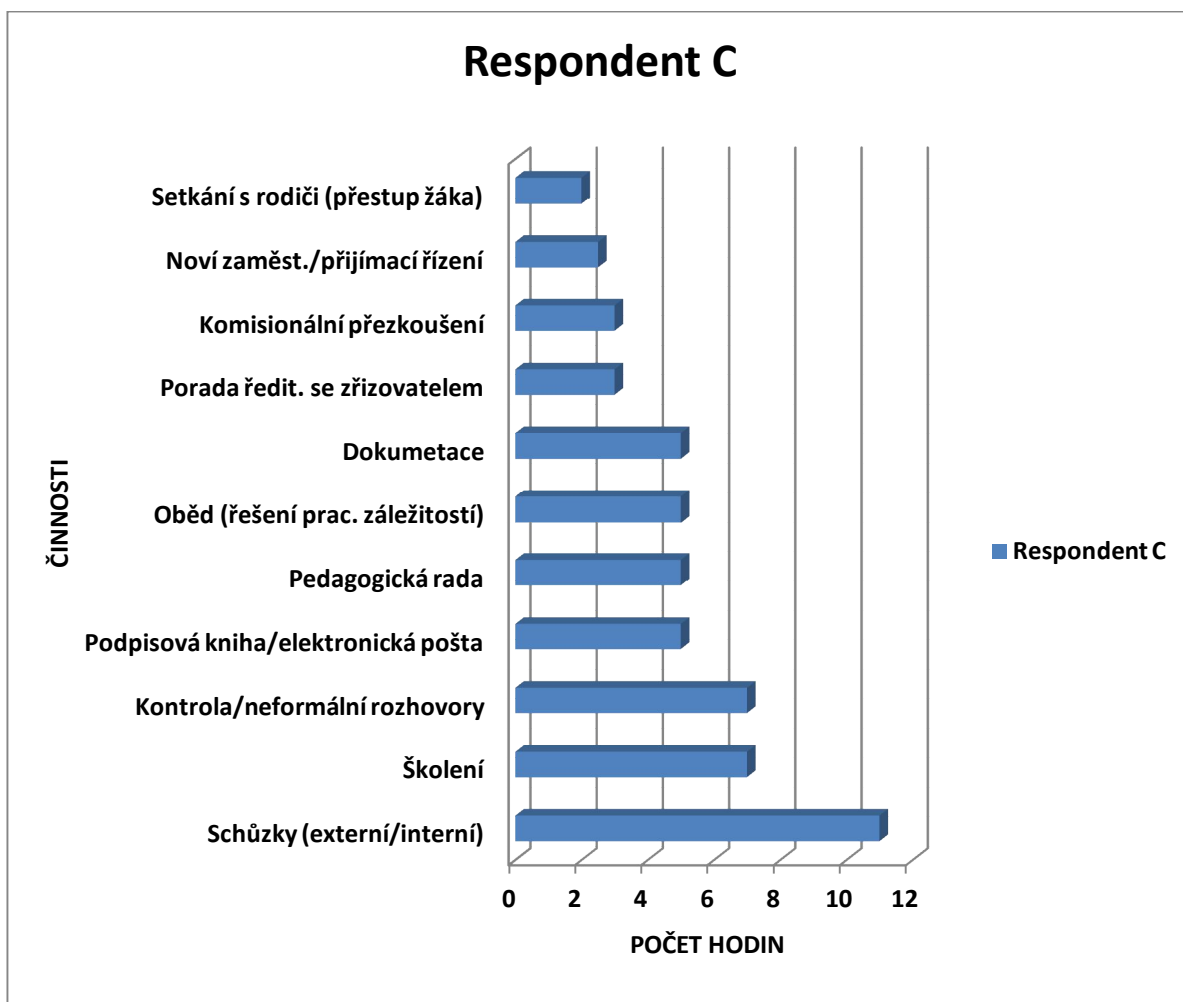
Činnost, které respondent B věnoval třetí největší objem času, byla kontrola. V rámci kontroly se jednalo o činnosti jako např. kontrola smluv s různými firmami, kontrola výše úvazků, platových výměrů, dodatků ke smlouvám, kontrola a prohlídka celé budovy, kontrola připravenosti tříd. Respondent B věnoval také v přípravném týdnu velkou část času přípravě výroční zprávy, které věnoval 4,5 hodiny. Stejnou časovou dotaci věnoval také různým schůzkám. Schůzky byly různého typu: schůzka s kolegy z dalších základních škol, s nimiž je škola ve společném projektu, schůzka s ředitelkou sousední malotřídní ZŠ a inspektorem ČŠI a v neposlední řadě setkání ředitelů škol před začátkem školního roku organizované zřizovatelem.

Časovou dotaci 3 hodiny pak zabraly další schůzky s rodiči, kde se převážně jednalo o přestup žáka na školu. 3 hodiny také zabrala porada vedení, která byla rozdělena do několika dnů, a příprava pedagogické rady, která obnášela přípravu prezentace a studium podkladů.

Nejméně času pak z přípravného týdne zabrala pedagogická rada, která byla rozdělena do dvou dnů (1,5 hodiny a poté 0,5 hodiny), schůzka s novými zaměstnanci, resp. jejich instruktáž samotným ředitelem školy z důvodu práce s Moodle, resp.

webovou administrativou. Samotná práce na školních novinách pak zabrala 1 hodinu, kde jednalo převážně o dokončení článků a publikaci na flookie.

7.1.3 Respondent C



ČINNOSTI	ČASOVÁ DOTACE (POČET HODIN)
Schůzky (externí/interní)	11
Školení	7
Kontrola/neformální rozhovory	7
Podpisová kniha/elektronická pošta	5
Pedagogická rada	5
Oběd (řešení prac. záležitostí)	5
Dokumentace	5
Porada ředit. se zřizovatelem	3
Komisionální přezkoušení	3
Noví zaměst./přijímací řízení	2,5
Setkání s rodiči (přestup žáka)	2

Respondent C zaznamenával své činnosti v průběhu své pracovní doby, která dle časového snímku pracovní dne byla od 7:00 do 17:00. Přípravný týden se konal v termínu 24. 8. – 31. 8. (tj. 5 dní). Respondent C v přípravném týdnu nejvíce času věnoval schůzkám různého charakteru. Schůzky jsem rozdělil na externí a interní – externími schůzkami je myšleno setkání ředitele s různými lidmi, kteří na škole nepůsobí, a interními schůzkami je pak myšleno setkání ředitele se zaměstnanci školy. Pokud se jednalo o externí setkání, ředitel ve většině případů řešil spolupráci či různé budoucí akce školy s okolními muzei, komerční bankou ohledně finanční gramotnosti, nedalekým centrem kultury či okresní knihovnou. Co se týče interních schůzek, jednalo se o setkání ředitele s předsedy předmětových komisí, s koordinátorkou ŠVP či s vedoucí školní jídelny.

Jako druhý největší objem času v přípravném týdnu zabralo školení, kdy ve dvou případech se jednalo o školení pro celý pedagogický sbor, v jednom případě pak o školení pouze pro ředitele školy, resp. koordinátorku ŠVP. Stejný časový objem, tedy 7 hodin, zabrala kontrola/neformální rozhovory. Dvě hodiny z celkových sedmi si vyžádala kontrola různých smluv, úvazků a dalších důležitých dokumentů. Zbýlých pět hodin pak ředitel věnoval osobní kontrole průběhu příprav nového školního roku, při kterých ředitel školy také vedl neformální rozhovory s pedagogickými i nepedagogickými zaměstnanci školy. Tyto kontroly se vždy konaly na závěr pracovního dne.

Pět hodin v přípravném týdnu věnoval respondent C čtyřem činnostem. V první řadě se jednalo o podpisovou knihu (faktury, předběžná účetní kontrola, běžná korespondence, rozhodnutí apod.), resp. vyřizování elektronické pošty. Ředitel této činnosti věnoval vždy hodinu každé ráno. Pět hodin také zabrala pedagogická rada, která byla rozdělena na dvě části (první se konala první den přípravného týdne – 3 hodiny, druhá pak třetí den – 2 hodiny). Při obědu ředitel školy uvedl, že i v tomto čase řešil pracovní záležitosti různého charakteru. V rámci dokumentace ředitel řešil následující: úprava školních dokumentů různého charakteru, finalizace přihlášky a příprava odeslání přihlášky v projektu OP VK výzva 57, příprava smlouvy k podpisu v projektu OP VK výzva 56 s vítězem VŘ (tisk a kontrola).

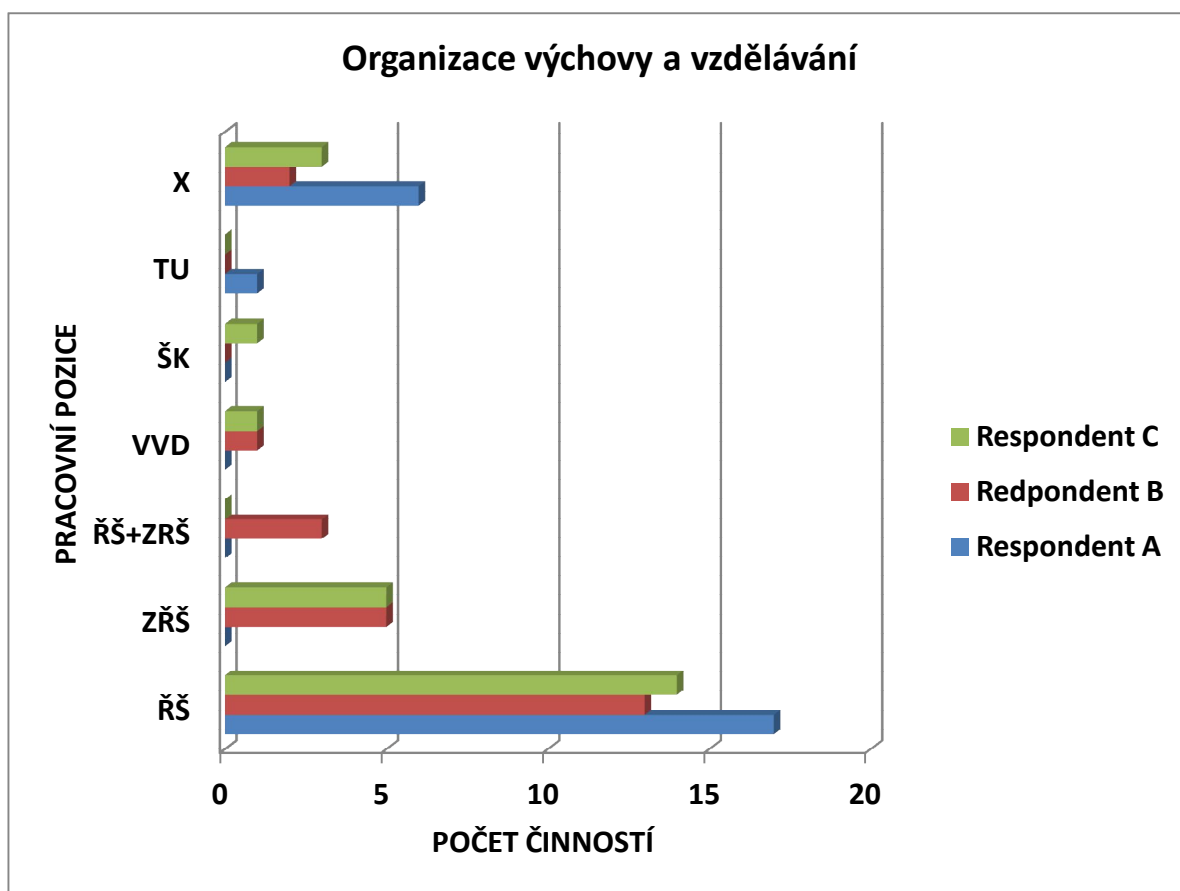
Po třech hodinách věnoval ředitel školy poradě ředitelů se zřizovatelem, resp. komisionálnímu přezkoušení anglického jazyka, kde byl ředitel školy jako účastník komise.

Nejméně času pak věnoval respondent C přivítání nových pedagogických pracovníků, kde část času také zabralo přijímací řízení s asistentkou pedagoga, kterému předcházelo samotné kontaktování a hledání. Setkání s rodiči ohledně přestupu žáka pak respondent C věnoval 2 hodiny z celkového času v rámci přípravného týdne.

7.2 Analýza seznamu činností ředitele základní školy (Atre, 2015)

Daný dokument se vztahuje k plánu ředitele školy ve školním roce 2015/2016 pro měsíc srpen (viz. příloha č. 2). Jedná se o úkoly pro ředitele školy, které vyplývají z právních norem. Ve zmíněném dokumentu jsou úkoly rozděleny na úkoly důležité, úkoly a úkoly ostatní a nahodilé.

7.2.1 Organizace výchovy a vzdělávání

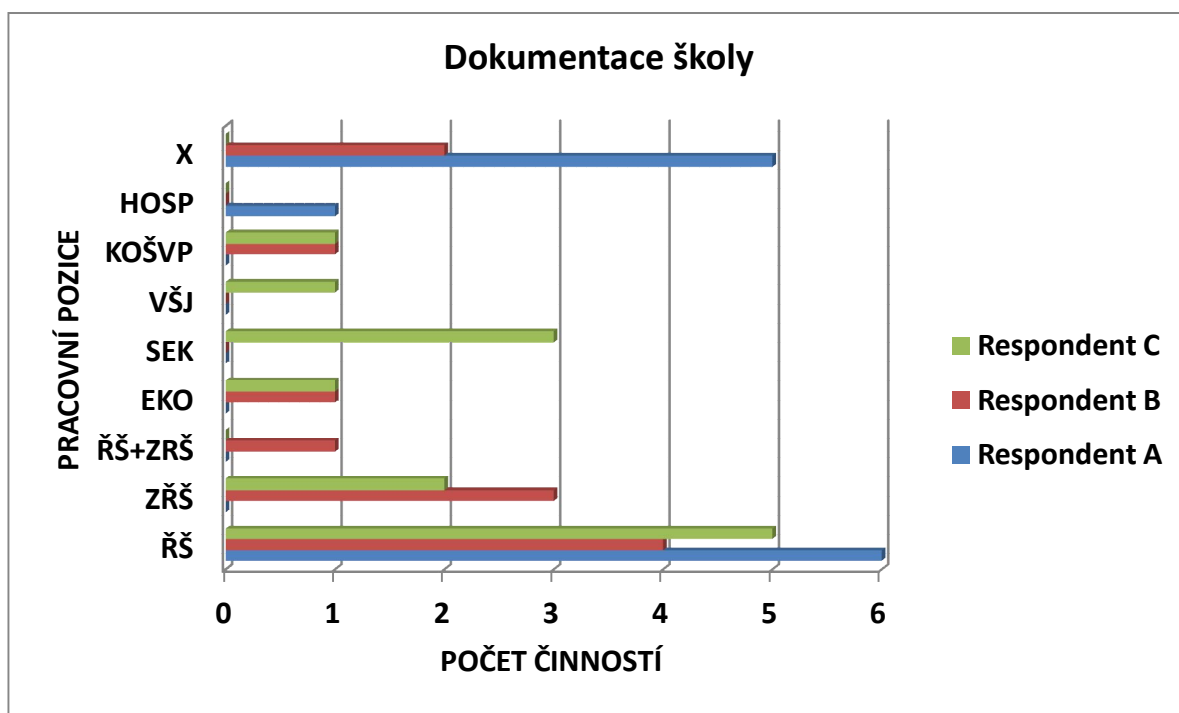


	Respondent A Počet činností	Respondent B Počet činností	Respondent C Počet činností
ŘŠ	17	13	14
ZŘŠ	0	5	5
ŘŠ+ZŘŠ	0	3	0
VVŠD	0	1	1
ŠK	0	0	1
TU	1	0	0
X	6	2	3

Vysvětlivky: ŘŠ – ředitel školy, ZŘŠ – zástupce ředitele školy, VVŠD – vedoucí vychovatelka školní družiny, ŠK – školník, TU – třídní učitel, X - nekonáno

U respondenta A je jasně patrná absence zástupce ředitele, tudíž zde nemohlo dojít k delegování činností a organizaci výchovy a vzdělávání na sebe přebírá téměř pouze ředitel školy. U šesti činností, které spadají do ostatních a nahodilých, respondent A nemusel řešit jejich plnění. U respondenta B a C je vidět, že ředitel školy některé úkoly delegoval na své zástupce, resp. u respondenta B na určitých činnostech pracoval společně se zástupcem. U dvou, resp. tří činností nedošlo k jejich plnění – jednalo se o činnosti ostatní a nahodilé.

7.2.2 Dokumentace školy

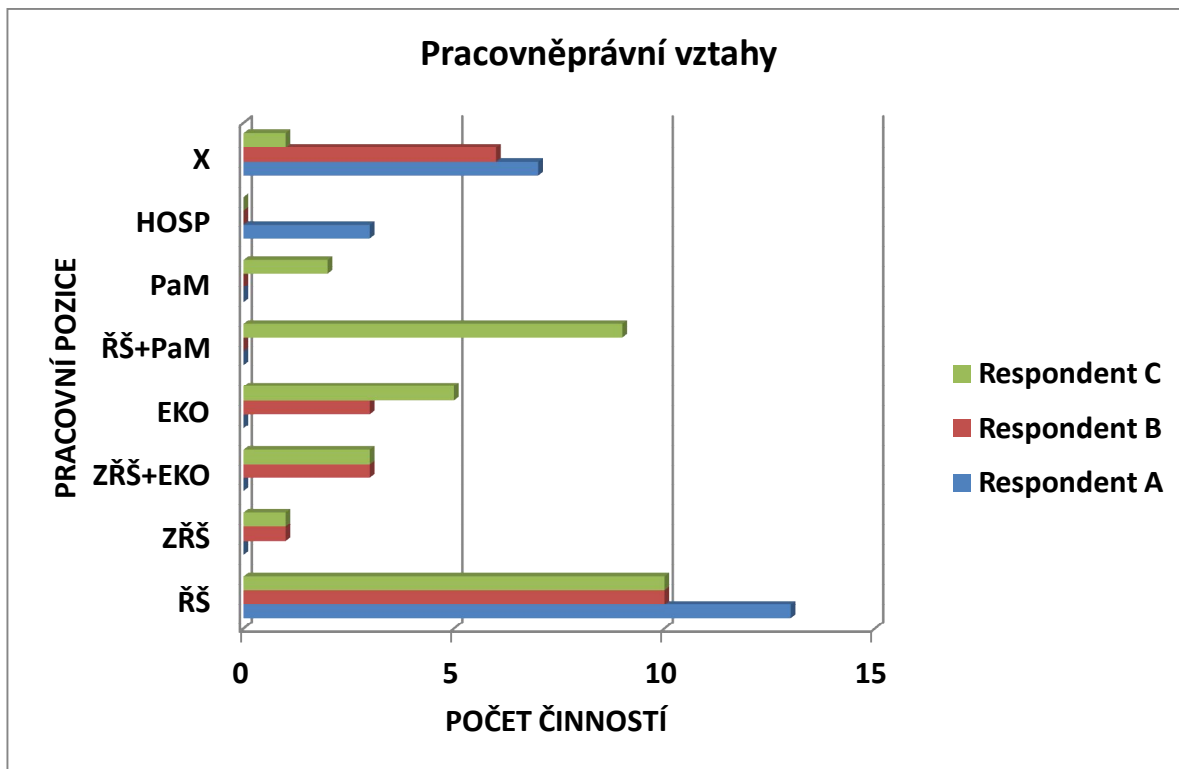


	Respondent A Počet činností	Respondent B Počet činností	Respondent C Počet činností
ŘŠ	6	4	5
ZŘŠ	0	3	2
ŘŠ+ZRŠ	0	1	0
EKO	0	1	1
SEK	0	0	3
VŠJ	0	0	1
KOŠVP	0	1	1
HOSP	1	0	0
X	5	2	0

Vysvětlivky: ŘŠ – ředitel školy, ZŘŠ – zástupce ředitele školy, EKO – ekonom školy, SEK – sekretářka ředitele, VŠJ – vedoucí školní jídelny, KOŠVP – koordinátor ŠVP, HOSP – hospodář školy, X - nekonáno

U dokumentace školy opět převážná část činnosti opět spadá na ředitele. Opět také u respondentů B a C některé činnosti byly předány zástupci ředitele. Tři činnosti u respondenta C měla na starosti sekretářka ředitele. Tyto činnosti už ale byly udělány již v minulosti – jednalo se o činnosti ostatní a nahodilé.

7.2.3 Pracovněprávní vztahy

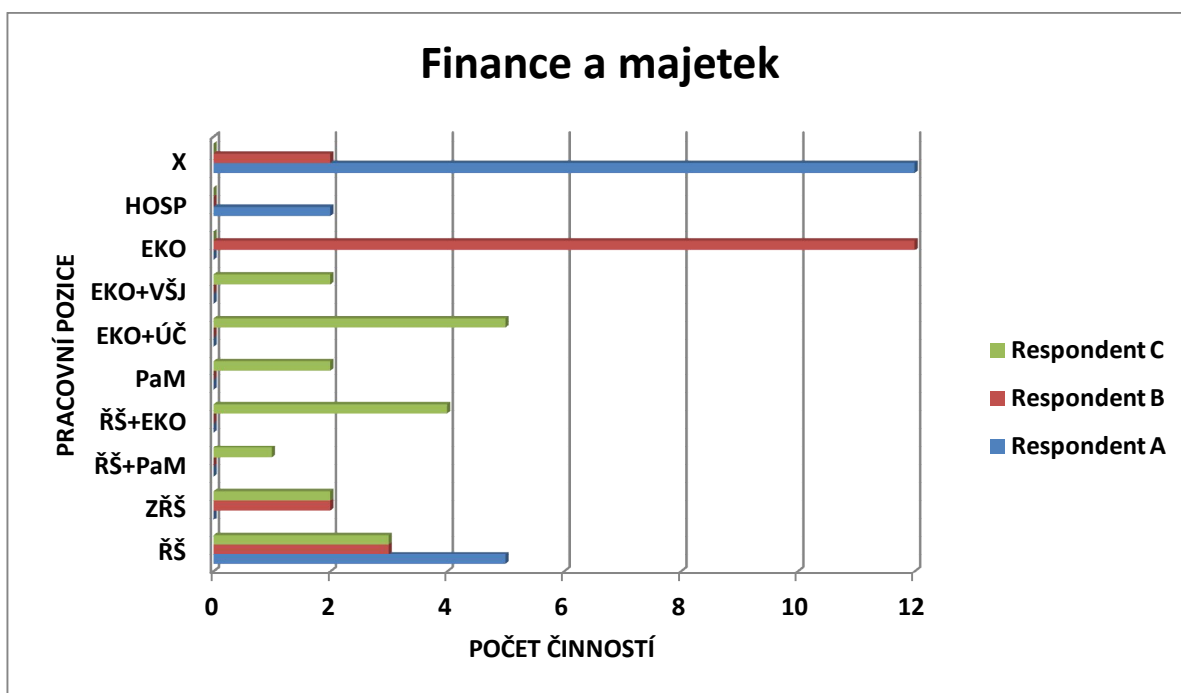


	Respondent A Počet činností	Respondent B Počet činností	Respondent C Počet činností
ŘŠ	13	10	10
ZŘŠ	0	1	1
ZŘŠ+EKO	0	3	3
EKO	0	3	5
ŘŠ+PaM	0	0	9
PaM	0	0	2
HOSP	3	0	0
X	7	6	1

Vysvětlivky: ŘŠ – ředitel školy, ZŘŠ – zástupce ředitele školy, EKO – ekonom školy, PaM – platový a mzdový účetní, HOSP – hospodář školy, X - nekonáno

U úkolů spadajících do pracovníprávních nejvíce činností měl na starosti opět respondent C. U respondenta A byly tři činnosti delegovány na hospodářku školy, která dle slov ředitele působí na pozici hospodářky na poloviční úvazek (druhou část úvazku pak působí jako asistent pedagoga). U sedmi, resp. šesti ostatních a nahodilých úkolů nebylo třeba řešit jejich plnění u respondentů A a B. U respondenta C je patrná velká míra důvěry v ekonomické oddělení, v kterém působí hlavní ekonom školy, resp. platový a mzdový účetní, který spolu s ředitelem má na starosti 9 činností.

7.2.4 Finance a majetek

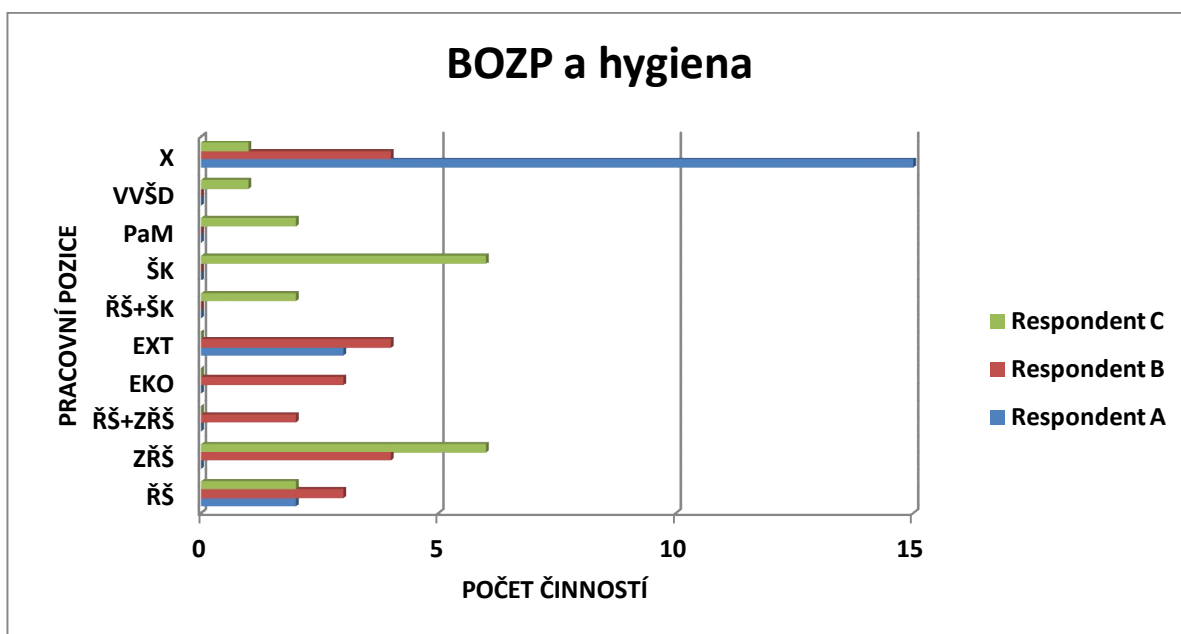


	Respondent A Počet činností	Respondent B Počet činností	Respondent C Počet činností
ŘŠ	5	3	3
ZŘŠ	0	2	2
ŘŠ+PaM	0	0	1
ŘŠ+EKO	0	0	4
PaM	0	0	2
EKO+ÚČ	0	0	5
EKO+VŠJ	0	0	2
EKO	0	12	0
HOSP	2	0	0
X	12	2	0

Vysvětlivky: ŘŠ – ředitel školy, ZŘŠ – zástupce ředitele školy, EKO – ekonom školy, PaM – platový a mzdový účetní, ÚČ – účetní, VŠJ – vedoucí školní jídelny, HOSP – hospodář školy, X - nekonáno

Z grafu financí a majetku jde u respondenta A vidět, že nedošlo k plnění 12 úkolů, mezi kterými byl jeden úkol důležitého charakteru. Respondent B pak 12 úkolů z této části dokumentu týkající se financí a majetku plně deleguje na ekonoma školy, který je zodpovědný za jejich splnění. Respondent C činnosti delegoval na více členů ekonomického oddělení, mezi které spadá ekonom školy, platový a mzdový účetní, účetní školy a v neposlední řadě i vedoucí školní jídelny.

7.2.5 BOZP a hygiena



	Respondent A Počet činností	Respondent B Počet činností	Respondent C Počet činností
ŘŠ	2	3	2
ZŘŠ	0	4	6
ŘŠ+ZŘŠ	0	2	0
EKO	0	3	0
EXT	3	4	0
ŘŠ+ŠK	0	0	2
ŠK	0	0	6
PaM	0	0	2
VVŠD	0	0	1
X	15	4	1

Vysvětlivky: ŘŠ – ředitel školy, ZŘŠ – zástupce ředitele školy, EKO – ekonom školy, EXT – externí firma/osoba, ŠK – školník, PaM – platový a mzdový účetní, VVŠD – vedoucí vychovatelka školní družiny, X – nekonáno

U grafu plnění BOZP a hygieny je patrné, že respondent A většinu úkolů v rámci přípravného týdne neplnil. Ve třech úkolech se jednalo o externistu, který provedl školení BOZP. Respondent B delegoval činnosti rovnoměrně mezi zástupce ředitele a ekonoma školy. Ve čtyřech případech činnosti provedla externí firma ve spolupráci s vedením školy. Respondent C delegoval 6 činností na zástupce ředitele a na školníka školy.

7.3 Výsledky rozhovorů

7.3.1 Plánování přípravného týdne

První otázka směřovala k cíli přípravného týdne. Respondenti se shodli, že v užším kontextu je cíl hlavně připravit školu na nadcházející školní rok. V širším kontextu pak v maximální míře připravit a zajistit chod školy v novém školním roce z hlediska organizačního, materiálního a personálního. V neposlední řadě jde také o to opět nastartovat chod školy a myšlení pedagogů na nový školní rok.

Druhá otázka směřovala k délce přípravného týdne. Respondenti uvedli, že délka přípravného týdne vychází vždy ze zbytku dovolené, resp. studijního volna, které pedagogům zbývá. Ale dle zkušeností z předešlých let, přípravný týden nechávají povětšinou v délce 4-6 dní, což je dle názorů respondentů přiměřená doba, která stačí k adekvátní přípravě nadcházejícího školního roku. Délka přípravného týdne se také někdy odvíjí od náročnosti úkolů, které předchází novému školnímu roku. Respondent C uvedl,

že pokud délka přípravného týdne nestačí, jsou pedagogové požádáni, aby práci případně vykonali i během víkendu před školním rokem. Tato doba strávená ve škole je pedagogům pak dále kompenzována během školního roku náhradním volnem či jinými „úlevami“. Dle slov respondenta se jedná o „férovou domluvu“.

Třetí otázka se týkala plánování přípravného týdne. Všichni respondenti uvedli, že používají stejný plán přípravného týdne z předešlých let, kde dochází pouze k menším změnám, vyžaduje-li to aktuální situace. Kostra přípravného týdne zůstává ale stejná. Plánování přípravného týdne u všech respondentů začíná již koncem června, kde dochází již k určitým úpravám některých dokumentů, řešení DVPP apod. K intenzivnímu plánování přípravného týdne pak dochází v týdnu před přípravným týdnem pro pedagogy (2 týdny před zahájením nového školního roku), kdy se schází již vedení školy – jedná se o určitý „předpřípravný týden“ pouze pro vedení školy, jak byl tento týden nazván jedním z respondentů. Určité přípravě a plánování přípravného týdne se respondenti nevyhnou i během měsíců července a srpna. Respondent B odpověděl, že je těžké hovořit o přípravném týdnu pro ředitele školy – přípravný týden pro ředitele školy svým způsobem neexistuje, jedná se spíše o dva přípravné měsíce před novým školním rokem.

7.3.2 Delegování v přípravném týdnu

Rozhovor při tématu delegování vždy začal rozbořením organizačního schématu školy, který je velmi důležitou součástí k následnému delegování činností. Všichni respondenti uvedli, že ve svých školách používají liniovou organizační strukturu. U respondenta A vzhledem k malému kolektivu jsou pod samotným ředitelem všichni zaměstnanci školy. U respondenta B jsou v organizační hierarchii zástupce ředitele školy, koordinátor ŠVP a vedoucí provozně ekonomického úseku. U respondenta C jsou pod ředitelem následující pozice: zástupce 1, zástupce 2 (statutární orgán) a ekonom.

Respondenti B a C dávají plnou důvěru svým přímým podřízeným (zástupci, resp. vedoucí úseků), kteří jsou tímto zodpovědní za plnění svých úkolů a další plnění úkolů prostřednictvím dalších zaměstnanců, které mají na starosti. Uvádí, že podřízení mají jasně dané a vymezené kompetence. Všichni respondenti uvádí, že pokud se jedná o složitější úkol, který vyžaduje sestavení týmu, vždy je určen vedoucí daného týmu, který je zodpovědný za celý tým a informuje nadřízeného o průběhu plnění úkolu. Uvádí také, že

delegování úkolů vychází ze zmíněné organizační struktury, resp. z náplně práce. U některých úkolů, které je třeba delegovat, je někdy složité najít „správné“ zaměstnance. Vychází proto nejprve ze zájmu zaměstnanců o daný problém (má-li někdo zájem se dobrovolně hlásit o řešení problému), poté již vybírají a zadávají práci rozkazem.

7.3.3 Kontrola v přípravném týdnu

Kontrola v přípravném týdnu probíhá u respondentů obdobně. Jedná-li se o činnosti jako např. úklid školy, tříd, stavební práce apod., probíhá kontrola fyzicky a respondent je u dané kontrolované činnosti přítomen osobně. Respondenti také uvedli, že u některých dokumentů, které jsou zadány kompetentním osobám, vyžadují jejich předložení k následné kontrole. Jedná se to také např. u zápisů předmětových komisí, kde respondenti B a C nejsou přítomni, přesto vyžadují předložení zmíněného dokumentu. U některých činností, které byly delegovány, není vyžadována kontrola, pokud je kontrola v kompetenci přímých podřízených a ředitel považuje zadanou práci za vykonanou. Respondent A uvedl, že zaměstnanci u úkolů mají dané tzv. „deadliny“, kdy po vypršení daného času je třeba zadanou práci předložit, resp. ukázat.

7.3.4 Time management ředitele v přípravném týdnu

Všichni respondenti uvedli, že při vyplňování časového snímku dne po dobu přípravného týdne, bylo velmi zajímavé zpětně hodnotit své časové možnosti během týdne, resp. sledovat, kde mohlo dojít k úpravě činností a lépe naplánovat den. Činnosti nejprve plánují do celého týdne a následně denně upravují dle důležitosti (respondenti využívají Eisenhowerův princip priorit).

Jedna z otázek u respondentů směřovala k pracovní době v přípravném týdnu. Všichni respondenti uvedli, že po pracovní době si některé pracovní úkoly v určité dny musí brát domů. Mají zde větší klid na důležitější úkoly, na které během dne nenašli čas. V některých případech pracují i o víkendu před školním rokem.

Mezi největší časové ztráty respondenti uvedli, že patří nečekané návštěvy, resp. telefonáty. Z tohoto důvodu také praktikují metodu otevřených dveří, kdy při otevřených dveřích může jakákoli návštěva vstoupit s jakýmkoli požadavkem, popřípadě u zavřených dveří ředitel vyžaduje soukromí a nechce být rušen. V průběhu přípravného týdne ale dle

respondentů dveře zůstávají převážně otevřeny. V případě neočekávané návštěvy jeden z respondentů odpověděl, že oznámí hned na začátku rozhovoru dobu, jak dlouho může rozhovor probíhat (např. 5 min). Pokud návštěva vyžaduje delší čas, dojde k naplánování schůzky. Co se týče řešení emailů, které respondenti také řadí mezi jisté časové ztráty, řeší je převážně ráno po příchodu do školy, resp. večer doma. Přes den čas k jejich řešení nedochází.

8 Řešení výzkumných otázek

1) *Jakým způsobem a kdy plánuje ředitel základní školy přípravný týden?*

Respondenti na základě rozhovoru uvedli, že některé činnosti v rámci přípravného týdne plánují již s koncem školního roku. Největší část plánování ale proběhne až v týdnu před přípravným týdnem, kdy se schází vedení školy. Plánování probíhá na základě plánů z předešlých let, ve kterých dochází pouze k malým změnám vycházejících z aktuálních potřeb školy. Respondenti také uvedli, že v rámci plánování přípravného týdne využívají princip priorit, kdy nejdůležitější úkoly jsou řazeny na úvod přípravného týdne a úkoly s nižší prioritou jsou řazeny na závěr dne, resp. v některých případech jsou přesunuty na následující den.

2) *Kterými činnostmi se ředitel základní školy v rámci přípravného týdne zabývá?*

Z časových snímků dne je patrné, že ředitel u školy větší velikosti úkoly převážně deleguje. Činnosti, které v rámci přípravného týdne plní, se týkají větší míry schůzek různého charakteru, školení či kontroly zadané práce, resp. neformální komunikace se zaměstnanci. U ředitele základní školy střední velikosti lze vidět, že většinu času v rámci přípravného týdne tráví u různých druhů dokumentace, viz. tvorba výroční zprávy, vyřízení veřejná zakázka (výzva 56) či dokumentace školy různého charakteru, u které tráví největší podíl času z přípravného týdne. U školy malé velikosti ředitel školy zaznamenal, že nejvíce času zabírá práce na různých dokumentech školy, administrativa či řešení provozní záležitostí školy, resp. individuálních potřeb zaměstnanců. Ředitelem malé školy bylo také zmíněno, že na některé činnosti bohužel nezbývá čas i přesto, že se jedná o velmi důležité činnosti, prakticky povinné vyplývající ze zákonných norem. Tyto činnosti jsou poté dodělávány průběžně během měsíce září. Co se týká řešení emailové korespondence, rozsah této činnosti byl obdobný u škol všech velikostí. Kterými činnostmi se bude ředitel dané školy zabývat v rámci přípravného týdne, závisí také velmi na samotné osobnosti ředitele školy, jaké činnosti ho zajímají, baví, resp. jak je schopen úkoly dále delegovat na jiné osoby – zde je také velmi důležitá důvěra v druhé osoby.

3) Jaké činnosti deleguje, na koho, a jak zadanou práci kontroluje?

Delegování činností vychází převážně z organizačního schématu školy. U školy menší velikosti bohužel většina činností spadá do kompetence ředitele vzhledem k malému kolektivu pedagogů, absence zástupce ředitele, resp. hospodářky školy na částečný úvazek. U středně velké a velké základní školy je již patrné, že zástupce, resp. zástupci ředitele jsou plně vytíženi a činnosti v rámci organizace výchovy a vzdělávání a dokumentace školy je již delegována ve větší míře právě na ně. Co se týká činností zabývajících se financemi a majetkem školy, u školy malé velikosti je opět většina činností na řediteli, hospodář školy vzhledem k částečnému úvazku pouze vypomáhá. U školy velké velikosti jsou činnosti finančního charakteru delegovány plně na ekonoma školy či platového a mzdového účetního, který u středně velké školy chybí. Pracovněprávní vztahy jsou ve velké míře v kompetenci ředitele školy.

Kontrola probíhá v některých situacích fyzicky, co se týče stavebních úprav, výzdob tříd nebo určitých provozních záležitostí. Ve větší míře kontrola probíhá pouze samotným předkládáním dokumentů, resp. dodržením zadaných termínů a následným předložením vykonané práce.

9 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na ředitele základních škol různých velikostí a činnosti, s kterými se ředitelé v přípravném týdnu potýkají. Přípravný týden je velmi specifické období před začátkem školního roku pro ředitele škol. Ředitel školy se potýká s celou řadou úkolů, které je třeba správně poskládat do celého přípravného týdne, či některé z úkolů správně delegovat na vhodné kandidáty. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část, kdy v teoretické části jsou řešeny oblasti jako např. plánování, delegování, kontrola, time management apod. V praktické části byly analyzovány časové snímky dne, které vybraní ředitelé vyplňovali po celou dobu přípravného týdne. Práce předkládá činnosti, které ředitel základní školy v průběhu přípravného týdne řeší, jak je plánuje, dále deleguje a následně kontroluje. Plánování přípravného týdne začíná již koncem školního roku, ale následně pak probíhá v největší míře týden před přípravným týdnem, kdy se schází vedení školy. Ředitelé vychází z plánů z předešlých let, pouze dochází k drobným úpravám z hlediska aktuálních potřeb školy. Co se týče činností ředitelů škol, resp. delegování činností, je to velmi individuální a záleží na osobnosti ředitele školy, zdali určité činnosti dělá rád sám, či dokáže správně delegovat a s tím spojenou důvěru v zaměstnance. Přesto je patrné, že u škol menších velikostí ředitel školy je na převážnou část činností zcela sám i vzhledem k absenci např. zástupce ředitele. U větších škol již dochází ve větší míře k delegování činností a ředitel školy se může plně věnovat více k reprezentaci školy v rámci schůzek různého charakteru, či práci na důležitých dokumentech školy. Práce je určena převážně začínajícím ředitelům, aby si mohli udělat určitý přehled, s kterými činnostmi se budou v přípravném týdnu potýkat, resp. které činnosti mohou dále delegovat a na koho. Pro stávající ředitele základních škol pak práce může přinést jisté srovnání, jak přípravný týden ředitele základní školy může vypadat a zdali činnosti jsou obdobné či je-li možné případně některé činnosti delegovat dále na jiné osoby. Přípravný týden je velmi hektické období pro ředitele škol, proto jim přejme pevné nervy a ať vynaložené úsilí vede k bezproblémovému rozjezdu školy v novém školním roce.

10 Seznam použité literatury

- 202 dokumentů ředitele školy. Nový Bydžov: aTre, 2015, 1 elektronický optický disk.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- BRENNER, Doris a Frank BRENNER. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 171 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2691-5.
- CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-x.
- HANZELKA, Miroslav. *Řízení školy: 2009 : výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2009*. Praha: ASPI, 2009, xxiii, 256 s. Meritum. ISBN 978-80-7357-413-0.
- KESNER, Zdeněk. Příprava školního roku. *Řízení školy*. 2006, 3 (11): s 2-6. ISSN 1214-8679
- KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 106 s. ISBN 80-247-1440-X.
- KNOBLAUCH, Jörg. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- Management základních škol: [praktické rady pro ředitele škol]*. Praha: Raabe, 2012, 24 s. Legislativa a management pro ZŠ. ISBN 978-80-87553-43-5.
- PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.

PUŠKINOVÁ, Monika. Přípravný týden. *Řízení školy*. 2014, 11 (8): s 4-11. ISSN 1214-8679

SEIWERT, Lothar J. *Jak si zorganizovat čas: time management: během 30 minut víte víc!*. Vyd. 1. Praha: Beta, 2014, 95 s. ISBN 978-80-7306-579-9.

SLAVÍKOVÁ, Lenka (ed.). *Řízení školy a pedagogického procesu: the quality management of an educational process ; Vývojové aspekty managementu a řízení školy = quality management and school leadership*. Brno: Paido, 2003, 257 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-7315-057-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

11 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Časový snímek dne

Příloha č. 2 – Seznam činností ředitele v měsíci srpen (Atre, 2015)

DATUM:

	7:00-7:30	7:30-8:00	8:00-8:30	8:30-9:00	9:00-9:30	9:30-10:00	10:00-10:30
ČINNOSTI							
	10:30-11:00	11:00-11:30	11:30-12:00	12:30-13:00	13:00-13:30	13:30-14.00	14:00-14:30
ČINNOSTI							
	14:30-15:00	15:00-15:30	15:30-16:00	16:00-16:30	16:30-17:00	17:00-17:30	Další poznámky
ČINNOSTI							

PŘÍLOHA Č. 2

Plán ředitele školy - školní rok 2015/2016

Rozdělení úkolů podle důležitosti:

1. Úkoly důležité

2. Úkoly

3. Úkoly ostatní a nahodilé

Kdo provádí?	Úkol	Poznámky
	SRPEN 2015	
	Organizace výchovy a vzdělávání	
	Jmenovat třídní učitele pro školní rok	
	Zpracovat pokyn k organizačnímu zabezpečení školního roku	
	Připravit pedagogickou radu	
	Připravit měsíční plán školy	
	Připravit plán pedagogických rad, stanovit termíny pedagogických rad pro školní rok včetně rámcového plánu pedagogických rad	
	Připravit plán provozních porad s nepedagogickými pracovníky	
	Provozní porada s nepedagogickými pracovníky	
	Projednat organizaci výuky plavání pro školní rok	
	Seznámit pedagogické pracovníky, zákonné zástupce a žáky s organizací školního roku	
	Vydání pokynu k organizaci školního roku	
	Zpracovat rozvrh hodin dle ŠVP a organizace vzdělávání	
	Stanovit organizaci a podmínky provozu školy na školní rok	
	Stanovit pravidla k přijímání žáků do školní družiny a školního klubu v souladu s informací MŠMT	
	Projednat se zřizovatelem zřízení školské rady	

	Kontrola inspekční zprávy, protokolu, tematické zprávy a plnění doporučení a nápravných opatření	
	Jmenovat školního metodika prevence	
	Vydat (opravit, doplnit) školní řád	
	Zpracovat vzdělávací strategii vůči rodičům	
	Jmenovat výchovnou komisi ve škole pro řešení záškoláctví žáků nad 10 neomluvených hodin	
	Kontrola školního řádu, zda obsahuje doporučení k prevenci sociálně patologických jevů, zejména šikany	
	Určit pedagogického pracovníka pověřeného environmentálním vzděláváním a výchovou, zpracovat plán jeho dalšího vzdělávání	
	Zpracovat plán vlajkové výzdoby školy na státní svátky ČR a jiné významné dny	
	Kontrola stanovení přestávek v rozvrhu školy	
	Seznámit pedagogické pracovníky s aplikací autorského zákona v podmínkách školy	
	Dokumentace školy	
	Uzavřít třídní výkazy po opravných zkouškách	
	Kontrola datové schránky školy, vytištění dokumentů, rozhodnutí o autorizované konverzi dokumentů	
	Seznámit zaměstnance školy se spisovým a skartačním řádem	
	Vydat (doplnit, upravit) školní vzdělávací program	
	Zpracovat směrnice o úplatě za vzdělávání a školské služby	
	Stanovit pravidla pro vydávání stejnopisů a opisů vysvědčení	
	Zpracovat směrnici školy ke svobodnému přístupu k informacím	
	Projednat s pedagogickými pracovníky způsob zapisování údajů o poskytovaném vzdělání do třídních knih	
	Vydat (doplnit, upravit) organizační řád školy	
	Vydat pokyn pro poskytování náhrad za opotřebení vlastních přemetů	
	Kontrola evidence a používání razítek	

	Vydat vnitřní řád školní jídelny, zveřejnit jej na přístupném místě, prokazatelným způsobem s ním seznámit zaměstnance a žáky školy	
Pracovněprávní vztahy		
	Projednat postup pedagogického pracovníka, který nesplňuje odbornou kvalifikaci v souvislosti novelou zákona	
	Informovat nově přijaté zaměstnance o obsahu pracovního poměru	
	Vydat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance školy	
	Vyžádat si předchozí souhlas odborové organizace při určení rozsahu čerpání dovolené	
	Projednat plán dalšího vzdělávání s odborovou organizací	
	Seznámit pracovníky školy s pracovním řádem	
	Uzavřít smlouvu se zdravotnickým zařízením na provádění pracovně lékařských služeb	
	Předložit odborové organizaci zprávu o nově vzniklých pracovních poměrech	
	Kontrola rozsahu přímé pedagogické činnosti podle NV č. 75/2005 Sb.	
	Kontrola evidence žádanek o opuštění pracoviště	
	Kontrola osobních spisů zaměstnanců	
	Zpracovat přehled pracovních poměrů na dobu určitou	
	Seznámit pracovníky s pravidly pro vyplácení platu nebo náhradního volna za práci přesčas	
	Seznámit zaměstnance školy s pravidly pro vyplácení příplatků ve vnitřním platovém předpisu	
	Schválit služební cesty pracovníků školy, podepsat cestovní příkazy	
	Seznámit zaměstnance s postupem při překážkách v práci	
	Kontrola čerpání dovolené zaměstnanců	
	Kontrola odborné kvalifikace pedagogických pracovníků	
	Projednat s odborovou organizací výpověď a okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele	

	Projednat s odborovou organizací hromadnou úpravu pracovní doby, práci přesčas, nařízení práce ve dnech pracovního klidu a nařízení práce v noci se zřetelem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci	
	Kontrola pracovních smluv zaměstnanců	
	Zpracovat pokyn ke stravování zaměstnanců	
	Kontrola data jmenování ředitele školy na vedoucí místo zřizovatelem	
Finance a majetek		
	Kontrola výkazu odpracovaných hodin	
	Odvod zákonného pojistného za zaměstnance	
	Odvod pojistného na sociální zabezpečení	
	Stanovit pracovníka zodpovědného za poskytování podpory na ovoce a zeleninu, určit organizační zajištění podpory	
	Stanovit pravidla pro vyplácení specializačního příplatku	
	Předání didaktické techniky a učebních pomůcek z kabinetů do učeben	
	Kontrola čerpání rezervního fondu	
	Kontrola čerpání investičního fondu	
	Kontrola čerpání fondu odměn	
	Kontrola provádění záznamů o všech finančních operacích a kontrolách	
	Kontrola došlých faktur	
	Kontrola objednávek	
	Kontrola vedení účetních dokladů souvisejících s činností školní jídelny	
	Provedení kalkulace cen obědů a stanovení úplaty za školní stravování	
	Kontrola čerpání závazných ukazatelů rozpočtu	
	Kontrola nákupu za hotové	
	Zpracovat (doplnit, upravit) směrnici o účtování majetku	
	Stanovit pravidla pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu	
	Sledovat oznámení vyhlašovatelů grantů a dotačních programů	
BOZP a hygiena		
	Zpracovat minimálního standardu bezpečnosti pro školu	

	Nácvik postupů v krizových situacích pro vedení školy a vybrané zaměstnance.	
	Doplnění pracovních náplní o problematiku minimálního standardu bezpečnosti	
	Zpracovat plán dohledu nad žáky pro školní rok	
	Ustanovit funkci zdravotníka školy a stanovit jeho povinnosti	
	Kontrola deníku závad, plnění odstranitelných závad, další opatření pro závažnější závady	
	Provedení preventivních požárních prohlídek	
	Kontrola provozních řádů	
	Kontrola stavu požární techniky, věcných prostředků požární ochrany a požárně bezpečnostních zařízení se zřetelem na požární nebezpečí	
	Kontrola dodržování zásad provozní a osobní hygieny a kontrola uplatňování znalostí a zásad provozní a osobní hygieny zaměstnanci	
	Kontrola, zda jsou nepedagogičtí pracovníci, kteří vykonávají dohled nad žáky, řádně poučeni o dohledu a o poučení je proveden záznam	
	Kontrola kmenových (univerzálních) učeben - vybavení víceúčelovým a funkčním zařízením, nábytek zohledňující tělesnou výšku žáků, matný povrch pracovních stolů, min. vzdálenost 2 m od přední hrany prvního stolu žáka před tabulí	
	Kontrola speciálních učeben a prostor: jazykové, ICT, fyzikální, chemické, přírodopisné, Hv, Vv - vybavení speciálním nábytkem, laboratorními přístroji, nástroji, materiálem a pomůckami, audiovizuální technikou	
	Kontrola prostor určených pro tělovýchovu (i přírodní a pronajaté) - vybavení bezpečným povrchem, nářadím a náčiním	
	Kontrola prostor pro uložení pomůcek a přípravou práci učitele (kabinety) - vybavení odpovídajícím úložným nábytkem a pomůckami pro výuku v jednotlivých vzdělávacích oblastech a vhodným zařízením pro přípravu učitele a jeho odpočinek	
	Kontrola prostor pro zájmovou činnost po vyučování (družiny, kluby) -	

	vybavení pracovním a odpočinkovým nábytkem, pomůckami pro aktivní a pasivní relaxaci a pro učení	
	Kontrola prostor pro odkládání oděvu a obuvi (šatny) včetně prostor pro převlékání žáků před Tv; prostor pro osobní hygienu žáků a učitelů	
	Kontrola platnosti zdravotních průkazů zaměstnanců školy	
	Stanovit podmínky zaměstnanců pro zařazování prací do kategorií	
	Zřídit preventivní požární hlídky	
	Kontrola podmínek pro hašení požárů a pro záchranné práce ve škole	